بحوث ودراسات فى

قضايا إدارية معاصرة

العولمة والتدويل
أسعار التحويل
عقود الترخيص
الإستخبارات

٢٠٠٢

دكتور
عبد السلام أبو قحف
أستاذ إدارة الأعمال الدولية
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دار الجامعة الجديدة للنشر
٣٨ ش سوتير - الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩

اهداءات ٢٠٠٣

دكتور/ عبد السلام أبو قحف
جامعة الإسكندرية

بحـوث ودراسـات فـى

قضايا إدارية معاصرة

بحوث ودراسات فى

قضايا إدارية معاصرة

دكتور
عبد السلام أبو قحف
أستاذ إدارة الأعمال الدولية
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

٢٠٠٣

دار الجامعة الجديدة للنشر
٣٨ ش سوتير - الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس : ٤٨٦٨٠٩٩

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾

صدق الله العظيم

آية ١٣ ، سورة الحجرات

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (٢٧) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً
مَّرْضِيَّةً (٢٨) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (٢٩) وَادْخُلِي جَنَّتِي ﴾

صدق الله العظيم

سورة الفجر

إلى روح أخي الحبيب

المغفور له الشريف/ **عطيه محمود أبو قحف**

أهدي هذا الكتاب.

يا أخي:

لو كان الدمعُ يجمعُنا

لمكثتُ الدهر أبكيكَ

أذكرني والأشقاء معي بالخير

عند ربكَ فبإذنه يُرضيكَ

سليل آل البيت لك النعيم بجله

ورحمة الله الكريم تكفيك

محتويات الجزء الأول

تصديـر

عزيزى القارئ:

ينطوى هذا الجزء على عدد من القضايا أو الإشكاليات الإدارية المعاصرة. وقد تم مناقشة هذه القضايا بشكل مبسط وبمنهجية أكثر بساطة سواء كان بالنسبة للبحوث المرجعية أو ما يتعلق بالبحوث الميدانية. وفى هذا الجزء تم تناول عدد من الموضوعات تم تقديمها فى مؤتمرات عالمية ومن هذه الموضوعات ما يلى:

١- نظم الاستخبارات الصناعية.

٢- العولمة (ثلاث موضوعات).

٣- تطوير القدرة التنافسية.

٤- أسعار التحويل.

٥- عقد الترخيص الصناعى.

هذا وسنعرض فى الأجزاء اللاحقة عدد آخر من القضايا. منها على سبيل المثال:

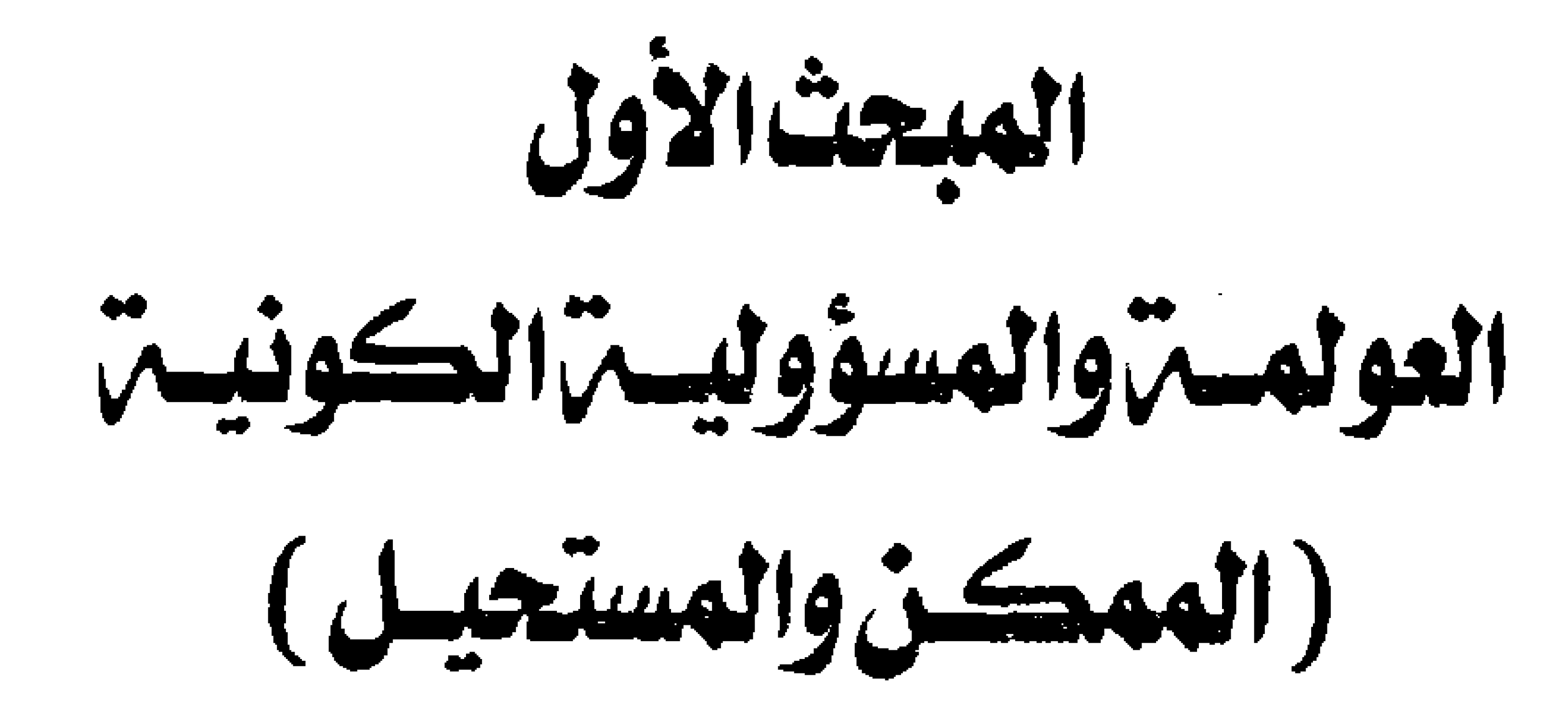
- الاستثمار فى الأفكار، ورأس المال الذهنى.
- نظم إدارة الجودة الشاملة.
- أنماط السلوك القيادى والجودة الشاملة.
- التسويق الأخضر.
- تسويق العلاقات والولاء للعلامة وللمتجر وما بعد الولاء للعلامة التجارية.

- التحالفات الاستراتيجية الكونية.
- حاضنات الأعمال كآلية لدعم منشآت الأعمال الصغيرة.
- الأطر المرجعية Benchmarking كمنهج للتطوير.
- التجارة الاليكترونية.

ونأمل أن يكون فى هذه السلسلة من القضايا المطروحة ما يفيد القارئ أو الباحث والممارس.

والله ولى التوفيق ،،

المؤلـف



المبحث الأول

العولمة والمسؤولية الكونية

(الممكن والمستحيل)

مقدمة

إن العالم يعيش الآن نوعاً مميزاً من القلق وعدم الاستقرار والتوتر. ويرجع ذلك إلى محاولات الدول الغربية وعلى رأسها أمريكا فرض نمط معين للحضارة يعكس قناعاتها. وهذا يعنى فى الواقع أن العولمة / الكوننة ما هى إلا تأصيل للعنصرية بدلاً من إلغائها.

إن مقارنة بسيطة بين محاولات هتلر ودخوله فى حربين عالميتين وبين المحاولات الحالية منذ عقدين من الزمن للولايات المتحدة الأمريكية تكشف تجانس المحاولتين من حيث التوجه. فكلاهما يمثل محاولة لتأصيل العنصرية ويعكس قناعات أصيلة لها. إن هذا يعتبر خطأ فى المسار والتوجه سيؤدى إلى تمزق العالم بدلاً من اتحاده أو شوملته إن صح التعبير.

صحيح إن القناعات لا تشترى إلا بقناعات مثلها. وصحيح أيضاً أننا نعرف متى نتجاهل التاريخ ونعرف كذلك متى وكيف نتعلم منه الدروس ونلقنها. فإذا كان النظام العالمى الجديد - كما يسمونه - هو وليد نظام قديم وتأصيل عصرى / حديث لفكرة الدولة القومية الموحدة فعلى نحو ما ذكر عن العولمة أو الطريق الثالث ١٩٩٩، يمكن القول أن شيوع المجتمعات القومية فى القرن العشرين هو فعل من أفعال العولمة.

ومنذ منتصف الستينات من هذا القرن والكتابات لم تتوقف عن التنظير ومحاولات التطبيق لفكرة العولمة أو الكوننة أو الشمولية، أو المدينة الكونية وصدام الحضارات ونهاية الجغرافيا ونهاية التاريخ .... تلك المفردات التى اقتحمت بغير استحياء قاموس مفردات رجال السياسة والاقتصاد وغيرهم فى تجاهل واضح للتاريخ وفشل فى أبرز صورة للتعلم منه.

ومن واقع إسهامات الكتاب والمفكرين العرب خاصة والأجانب ورجال الدين عامة يمكن القول أنه بالرغم من صعوبة تجاهل الأفكار التى طرحت حول العولمة بداية من كتابات برجينسكى (مستشار الأمن القومى الأمريكى

الاسبق) وهانجتون، وكيرنوكروس وغيرهم ... وانتهاءاً بمؤتمر اليونسكو فى يناير (كانون الأول) ١٩٩٩، إلا أن هذه الأفكار تتمحور حول فكرة واحدة وهى «موت المسافات» بين الدول The death of distance، لكنها لم تتناول موت الحضارات أو عولمة الحضارات أو اختفاء الثنائية أو الثلاثية أو الرباعية الحضارية مثلاً. فإذا كان العالم قد عاش لفترة من الثنائية (ثنائية القطب) من المنظور العسكرى أو الاقتصادى ثم انتقل إلى مرحلة أخرى يمكن تسميتها جدلاً فترة الأحادية القطبية - حيث سيطرت الولايات المتحدة اقتصادياً وعسكرياً على قطاع كبير من العالم - إلا أن الثنائية أو الرباعية لن تؤد فى يوم ما إلى تآكل الثقافات أو تدمير الأنسجة الحضارية لمعظم شعوب العالم الأخرى.

تموت المسافات كنتيجة لثورة الاتصالات وسهولة تحرك رؤوس الأموال والمعلومات والمعارف والأفراد لكن المسافات لا تموت بمنظور آخر. فالدراسات الجيوسياسية والجيواستراتيجية تقدم أدلة عملية تشير إلى أن قوة العالم الشمولية إنما تنبع من التنوع وليس التنميط كما أن التفاخر البشرى بثقافة الهوية أو الوطن من العسير جداً تجاهله أو تعويضه. وعلى نحو ما يرى فوكوياما أن الحروب التى تواترت على كثير من شعوب أو دول العالم قدمت دليلاً قاطعاً على عدم القدرة على فناء الأوطان.

وإذا كانت معادلة الحضارة لأى أمة قد تحتوى فى مكوناتها على متغيرات قابلة للتغير أو الفناء، إلا أن العقيدة والدين تمثلان ثوابت المعادلة التى لا يمكن القضاء عليها، وتبقى الهوية ثابتاً آخر غير قابل للتنازع القانونى أو السياسى أو حتى الاقتصادى والثقافى.

مفهوم العولمة أو موت المسافات:

العولمة ليست مفهوماً جديداً. وموت المسافات إنما يعنى اختزال الزمن أو اختصاره على مستوى أو من منظور وحدات قياسه. فالمسافة التى كان المرء يقطعها فى الماضى بين مصر والسعودية مثلاً كانت تستغرق عدة أيام

أو أشهر أما الآن فلا تستغرق ساعتين أو أقل، والمعلومة التى كانت ترسل من بلد لآخر كانت تتطلب أياماً وشهوراً، أما الآن فلا تستغرق أكثر من ثوان أو دقائق معدودة. لكن المسافة قائمة ولا يمكن اختزالها من المنظور الهندسى أو الجغرافى. وإذا كنا نعترف بدائرية الزمن بالنسبة لوحدات قياسه (حيث تتكرر الثانية أو الدقيقة واليوم والساعة والشهر والسنة ...) فلا يمكن للمرء، سواء بالممكن أو المطلق الاعتراف بدائرية الزمن كأحداث ومواقف فى كل الظروف حتى وإن تكرر الحدث فلا يمكن تعميم الاستثناء على القاعدة وهى إحدى أبجديات المنطق العلمى.

والعولمة أو موت المسافات لم تأت فى الواقع كنتاج للتفاعل الحضارى والاتفاق بين شعوب العالم. كما أنها ليست مشروعاً عالمياً - محلا للبحث - لوضع نهاية للتاريخ أو حضارات الشعوب على نحو ما يعتقد البعض. لذلك فإن صياغة تعريف شامل للعولمة يحتاج الأخذ فى الاعتبار ثلاثة عمليات رئيسية هى: انتشار المعلومات، وإذابة الحدود بين الدول، وزيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات. كما أن عملية الانتشار طبقاً لروزناو تتم من خلال تفاعل حوارى ثنائى الاتجاه عن طريق تكنولوجيا الاتصال، وكذلك الاتصال المونولوجى من خلال الطبقة المتوسطة، ثم من خلال المنافسة والمحاكاة وتماثل المؤسسات. إن مداخلات الكتّاب والعلماء ورجال الدين العرب حول العولمة أكثر ثراءً من حيث المضمون والموضوعية من غيرها من المداخلات الأخرى لنظائرها من الغرب. ومن منطلق هذه المداخلات يمكن اجتهاداً صياغة التعاريف / المفاهيم البديلة للعولمة على النحو الآتى: إن العولمة هى:

- خطة رأسمالية غربية تستهدف استنساخ العالم على صورتها، أى قولبته وتنميطه بالشكل الذى يخدم أهداف القوى العظمى أو: مشروع لتنميط العالم أو نمذجته فى شكل أحادى التوجه والمنهج والممارسة.
- أو : محاولة جادة لتكريس أو تجنيد الشرعية الدولية لخدمة مصالح الدول المتقدمة صناعياً بقيادة أمريكية.

- أو : خطاب ثقافي وسياسي تحت شعار أو أطروحة تسمى بالنظام العالمى الجديد الذى ينطوى فى ظاهره على شعارات عديدة مثل حقوق الإنسان، والسلام والديموقراطية، بينما جوهره هو تعميق الفجوة (فجوة التخلف) بين الشمال والجنوب، والقضاء على أى محاولة للثنائية أو الثلاثية القطبية، والسيطرة على ثروات الشعوب، وطمس حضارات الشعوب لصالح قوة عظمى.
- أو : خطة تهدف إلى تأكيد محاولات الولايات المتحدة الاستئثار بدور شرطى العالم - أو القوى العظمى الوحيدة فى العالم (طبقاً لما جاء فى صحيفة N.Y. TIMES فى مارس ١٩٩٢)، ومنع أى قوة أخرى لمنافستها فى هذا الدور.
- أو استراتيجية أمريكية التصميم لترويج دعوة قهرية من خلال آليات اقتصادية وثقافية وبتوجه نفعي بحت لتغيير هيكل وتركيبة المجتمعات ونسيجها القومى وتحويله نحو الحضارة الغربية إن صح التعبير.
- أو دعوة حتمية لتجاهل التاريخ أو الحضارات. أو فلكَرة الحضارات (أى جعل الشئ فلكلورا).
- أو نظرياً، تدفق السلع والخدمات والأفكار ورؤوس الأموال وغيرها ... بين جميع دول العالم.
- أو الاستعمار الفكرى والثقافي والاقتصادى من جانب قوة واحدة أو تكتل واحد .. أو هى الاستتباع والخضوع أو كل ما سبق أو أكثر.

هل العولمة ناتج لحوار الحضارات؟

إن العولمة ليست نتيجة لحوار الحضارات أو التفاعل الحضارى بين شعوب العالم **كما أنها ليست ولن تكون:**

١ - اقتساما أو مشاركة متساوية ومتوازنة للعلم والمعرفة، أو تعاوناً إيجابياً بين الدول على أسس التكافؤ النفعى.

٢- الآلية الفاعلة للقضاء على المنافسة الشرسة بين دول العالم أو الشركات وقيادة العالم إلى مستقبل أفضل.

٣- توحيداً للعالم على أسس العدل والاستقلال والمشاركة المتكافئة فى ثرواته.

٤- أنسنة العالم، وآلية لتخفيض أسعار السلع والخدمات والأراضى وتحويل الدول النامية أو الفقيرة إلى تصنيع الغذاء بدلاً من استهلاكه فقط.

٥- السلام والأمن الغذائى أو الاقتصادى والتعاون العلمى العالمى.

٦- رفض الفقر والتخلف وعدم استغلال الموارد الاقتصادية لصالح دولة واحدة.

٧- توجيه البحوث العلمية إلى موضوعات وقضايا بحثية ذات أهمية خاصة للدول الفقيرة والنامية، أو التداول الحر للمعلومات والأفكار أو وجهات النظر كما هو الحال فى رؤوس الأموال.

٨- الآلية التى سوف تضع حداً للحروب التى كانت تحدث بسبب التنوع الحضارى ومواجهة محاولات إحدى الدول السيطرة على العالم.

٩- الحداثة التى تقوم على الرؤية الموضوعية والاعتراف بقيمة الفرد باعتباره محوراً للوجود وأن العقل هو مرجعية القرار والتصرف، والدين هو الدستور الحياتى وجوهر الضمير أو سلطة الأمر والنهى الذاتى للبشر.

١٠- القضاء على عوامل الانقسام والتشتت بين وداخل المجتمع الدولى .. أو محاربة أمريكا لأى محاولة للتأثير على التصدير الإعلامى أو السينمائى أو السلع والهيمنة على الإعلام الدولى.

١١- القضاء على الثالوثية السياسية والاقتصادية (أمريكا الشمالية - وأوروبا الغربية ومنطقة آسيا الباسيفيكية) وتفكيك نظام القطبية وإنهاء الأزمات فى دول الجنوب النامى أو المتخلف.

١٢- سد للفجوة بين الشمال والجنوب والقضاء على ظاهرة العنف والتطرف والجريمة والارهاب الذى تمارسه الدول بدلاً من أو جنباً إلى جنب مع الأفراد.

١٣- القضاء على ظاهرة تجارة الأعضاء البشرية أو تجارة الرقيق (الأبيض والأسود والأصفر)، وغسيل الأموال والتهريب، والمشكلات الأخرى عابرة القارات والحدود .....

١٤- الآلية الواعدة لانبساط المساحات أو اختزال الجغرافيا وتقليص دور الدولة .. وكذلك وأد محاولات الانبعاث الأصولى وتأكيد الذاتية والخصوصية الدينية أو المعتقدية.

١٥- توحيداً للأسس الثقافية للأمم والشعوب أو توحيداً للقيم والسلوك وأنماط التفكير واللغة والهوية وغيرها ... كما أن العولمة ليست إنهاء للخصوصية فى كل شئ وأى شئ.

كيف ستموت المسافات الأثنوسياسية أو المسافات الثيوثقافية، أو المسافات الجيواقتصادية، أو المسافات الجيوسياسية وغيرها ...؟ وبماذا وكيف نفسر:

١- صعوبة إمكانية استبدال الدولة (كنظام وسلطة وجغرافيا وشعب) بكيان تنظيمى آخر قابل للديمومة أو البقاء (حتى وإن فقدت إحدى الدول دورها على الصعيد المحلى والمسرح الدولى) ؟

٢- ومن المنظور الجيواستراتيجى والجيوسياسى المقاومة والرفض الظاهر والمستتر للأحادية القطبية من قبل فرنسا، أو أوروبا والصين وروسيا وغيرها ... ولماذا قام الاتحاد الأوروبى، ولمواجهة من قيام الدول الأوروبية - أو بعضها - بحظر استخدام اللغة الانجليزية فى الخطاب الإعلامى؟

العولمة والأموال عابرة الحدود:

طبقاً للمراغى (كتابة أرقام تصنع العالم ١٩٩٨، ١٥٠، ١٥٧) نجد أنه فى النصف الثانى من عام ١٩٩٦ صدر تقرير من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد UNCTAD) موضوعه الاستثمار العالمى، وأرقامه تتعامل مع ما حدث خلال عام ١٩٩٥، حيث حدثت قفزة تاريخية غير مسبوقة فى مجال الاستثمار المباشر فمثلاً:

١- زادت التدفقات فى هذا المجال بنسبة ٣٩٪ تقريباً وكانت أعلى نسبة نمو فى الدول المتقدمة، التى زاد فيها استقبال رؤوس الأموال بنسبة ٥٣٪ عام ١٩٩٥ مقارنة بثلاثة فى المائة فقط فى العام السابق له.

٢- زاد تصدير الأموال من هذه المجموعة من الدول بنسبة ٤٢٪ مقابل ١٪ من العام السابق له (١٩٩٤).

٣- خرج للاستثمار فى ذلك العام ٣١٨ مليار دولار. وبلغ نصيب الدول النامية منها ١٥٪ فقط. وعلى العكس فى حالة الاستقبال ٣١٥ مليار دولار حيث كان نصيب الدول المتقدمة الكثير والدول النامية نحو ثلث التدفقات وحظيت دول شرق ووسط أوروبا بأربعة فى المائة من هذه التدفقات.

٤- أضاف عام ١٩٩٥ تراكما جديداً للأموال عابرة الحدود ليصل إجمالى الاستثمار الأجنبى المباشر إلى ١,٩ تريليون دولار فى الدول المتقدمة، ٢,٥ تريليون كاستثمارات مملوكة لهذه الدول خارج حدود أراضيها.

٥- إذا كان الاستثمار الأجنبى هو القوة الرئيسية التى تشكل «الكوكبة» أو «العولمة» أو «الشوملة» فإن الشركات متعددة الجنسية تعتبر الآلية الفاعلة فى هذا الصدد. وطبقاً لإحصائيات مجلة فورتشن FORTUNE MAGAZINE عن الـ ٥٠٠ شركة الكبرى متعددة الجنسية على مستوى العالم فإن الأصول المملوكة لهذه الشركات بلغت عام ١٩٩٥ حوالى

٣٢,٢ تريليون دولار، والإيرادات بلغت ١١,٤ تريليون دولار. وهذه الإيرادات تعادل ٤٥٪ من الناتج القومى للعالم خلال القرون الثلاثة الأخيرة مرتين: مرة بالاستعمار عن طريق الجيوش، والمرة الثانية عن طريق الأموال الطائرة والشركات العملاقة التى يفوق نفوذها نفوذ الحكومات والدول.

٦- بينما كانت الغلبة دائماً للمنح والقروض الرسمية بين الستينات والتسعينات تحولت إلى الاستثمار الأجنبى المباشر والاستثمار فى الأوراق المالية. صحيح أن القروض والمنح - طبقاً لصندوق النقد الدولى بلغت عام ١٩٩٣ حوالى ٥٢ مليار دولار إلا أن الاتجاه الآن هو تعظيم حركة رأس المال الخاص الذى يبغى الاستثمار ويبغى الربح والتملك خارج حدود وطنه الأم - الأصلى.

٧- طبقاً لأرقام صندوق النقد الدولى عن الاستثمار فى الأوراق المالية بأسواق العالم النامى فقد بلغ حجم الاستثمار عام ١٩٩٣ حوالى ٨٦,٥ مليار دولار فى عام واحد. ويلغ صافى الاستثمارات الأجنبية التى انتقلت للبلدان النامية ذات متوسط سنوى مقداره ٤,٣ مليون دولار فى الستينات، فقفز الرقم إلى عشرة أضعافه فى السبعينات ثم تضاعف الرقم فى الثمانينات أربع مرات واستمر هذا التزايد حتى بلغ حجم الاستثمار ٧٠ مليار دولار عام ١٩٩٤. هذا بغض النظر عن هيكل توزيع هذا الرقم بين المناطق الجغرافية المختلفة التى تقع فيها هذه الدول.

تعليق رقم واحد والمسئولية رقم (١)

هل تتحول الكيانات السياسية إلى ديكور أو شكلاً بلا مضمون؟ أو كيانات بلا سلطة؟ ليحل محلها الشركات العملاقة والأعمال والأموال. وهل النقود هى التى تصنع النفوذ والسلطة والهيمنة، لتصبح الكلمة لرجال الأعمال وأصحاب المال .. وتتراجع الحكومات؟ وهل يصبح العالم أحادى الثقافة؟ وإذا كان من المتوقع أن نعيش فى عالم بلا حدود من المنظور الاقتصادى فهل ستتلاشى الهوية أيضاً؟؟

تعليق رقم اثنين والمسئولية رقم (٢)

هل ستؤدى زيادة التدفقات أو الاستثمارات إلى نمو دول الجنوب وأى نوع من النمو، هل هو النمو عديم الشفقة أو النمو الهامشى أو النمو الاستهلاكى ؟ فهناك أنواع محتملة للنمو. «النمو عديم الشفقة، الذى لا يستفيد منه سوى الأغنياء والذى يأتى تحت شعار العولمة أو العالمية، «والنمو بلا فرص عمل، فالدخل يزيد والبطالة تزيد، والنمو الأخرس فالثروة تزيد والقمع يزداد أيضاً وتغيب الديمقراطية، والنمو بلا جذور «حيث تضمحل الهوية الثقافية أو يتم تهميش الثقافات، والنمو بلا مستقبل الذى يستهلك الثروة الطبيعية ويبنى الحاضر على حساب المستقبل.

إنها جميعاً أنواعاً للنمو الردئ المتوقع نتيجة للعولمة. أما المطلوب فهو النمو الجيد أو الايجابى وهو ما قد تفشل فى تحقيقه شوملة العالم أو عولمته حيث يوجد ٣٧ ألف شركة تسيطر على الاقتصاد العالمى الآن. وهل عولمة المشاكل سوف تتطلب عولمة الحلول؟

هل الشركات الكونية ستحل محل للشركات العالمية أو متعددة الجنسيات:

الشركة الكونية هى جهاز أو وحدة اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة لا مركز ولا قلب ولا جسد لها فهى شبكة مؤلفة من عناصر متعددة ومتكاملة موزعة على كل العالم وتخضع لمبدأين أساسيين هما: العائد / الإنتاجية والتكلفة.

فالشركة الكونية تقترض من بنك سويسرى، وتقيم مركزاً للبحوث والتطوير فى ألمانيا، وتشترى آلات أو قطع غيار من كوريا، وتقيم مصانع فى الصين، وتضع استراتيجية التسويق للسلع فى مصر قبل أن تبيعها فى بريطانيا وتمتلك رساميل مختلطة الجنسية والجغرافية فى بولونيا والمغرب والمكسيك إلخ .. وتقوم بنقل مصانع من أمريكا إلى افريقيا الأقل تكلفة لإنتاج سلعاً لبيعها فى كندا واستراليا..

١- إن تكاملية النشاطات والتكاملية المخلوقة بين المستهلك والمورد، واستخدام وسائل جديدة للإنتاج وتطوير منتجات جديدة، واختفاء الخط

الفاصل بين المنزل ومكان العمل، وجعل المعلومات بنية أساسية للنمو الاقتصادى وتفعيل حركة التجارة وتزايد أشكال الإندماجات بين الشركات، وبناء علاقات بين العاملين بالشركات والمستهلكين حول العالم وداخل الدولة الواحدة، والقدرة على تفعيل التسويق الكونى وغيرها ... تعتبر بمثابة آليات وتوجهات للشركات الكونية وعوامل تكوينها أيضاً. لكنها فى أغلب الحالات لن تلغى وجود الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات عبر الوطنية أو الدولية وغيرها ... كما أنه لا يوجد ما يمنع أن تكون الشركة الكونية شركة متعددة الجنسيات فى نفس الوقت. لكن هل تسمح الشركات الكونية باقتسام العلم والمعلومات وتداولها لتستفيد منها جميع الدول؟ وهل ستحل قضية التناقض بين قوى العولمة وضراوة المنافسة؟ وهل ستكون الشركات الكونية مسؤولة عن انهيار العالم الفقير؟

٢- هل تتذكر الشركات الكونية أو من يروج للعولمة أن الحروب العالمية (الأولى والثانية مثلا) كان سببها محاولة توحيد العالم أو تنميطه أو جعله أحادى الفكر والممارسة؟ (إنها تساؤلات مكررة لكنها قائمة تتحدى العولمة .. أو لعب البيسبول وشرب النسكافيه وأكل الهمبرجر وارتداء الجينز إلخ ...

مكرر!! المسئولية رقم (٣)

إن العالمية تعبر عن التنوع الثقافى والاقتصادى والسياسى وهى اعتراف متبادل بالأدوار واحترام خصوصيات الآخرين. كما أن حوار الحضارات لا يعنى حوار الهيمنة الثقافية والاقتصادية أو السعى لذلك ..

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾

صدق الله العظيم

سؤال: ألا يعيش العالم إذن وهما يسمى «العولمة»

عقلية العولمة على النطاق المؤسسي:

مسؤوليات متعددة أخرى: عندما تتجه الشركات والمؤسسات إلى العولمة فهل هذا يعنى أن نشاطاتها داخل الدولة سوف يترتب عليه:

أ- وجود مسؤولية كونية.

ب- إنتاج سلعة / تقديم خدمة للسوق الكونى.

جـ- ضرورة تطوير شكل أو نوع أو تصميم السلعة / الخدمة فى السوق المحلى.

د- ظهور السلع والخدمات الكونية البحتة.

هـ- وجود منافع حقيقية للاقتصاد المحلى.

و- المرونة والتجانس بين نشاطات الشركة والمنتجات وسياسات الحكومة الوطنية.

ز- موائمة السلع والخدمات بالضرورة للسوق المحلى أو الوطنى وكذلك السوق الكونى.

ح- تقديم التحذير اللازم من التهديدات التنافسية الكونية.

ط- سهولة تحديد فرص العمل والأعمال التى لها مستقبل كونى.

ى- وضع الأهداف الكونية فى مقدمة اهتمامات الشركة أو الدولة.

ك- التعلم من عمليات وممارسات الشركات فى مختلف الأقطار.

ل- وجود فرص عمل وسهولة تخطيط المسارات الوظيفية أو تكافؤ فرص العمل للجميع فى أى مكان.

م- سهولة التنسيق بين الأقسام والتوقعات والاستراتيجيات على أساس كونى.

ن- إمكانية التنسيق بين الشركات لترشيد الإنتاج والتعاون البحثى لتطوير السلع والخدمات، وكذلك اكتشاف حاجات جديدة ورغبات حديثة للدول

والأفراد والاستجابة السريعة لها. والموازنة بين الأسعار والأهداف والحصص السوقية.

س- وجود مساءلة كونية عن الأداء الحالى والإسهام فى تحقيق الربح الكونى، أو الأداء الكونى للشركة، والاعتماد على الجهد الشخصى والتنمية الذاتية للمهارات والقدرات والاتصال السريع واجراء التغيير والاستقلال الوظيفى والحوار الديمقراطى بين الإدارة ونقابات العمال وغير ذلك من بؤر للاستفسار وعلامات الاستفهام.

وتبقى عدة تساؤلات أخرى تشكل فى تصورى معضلات فكرية وبرجماتية تعكس فى جوهرها مسؤوليات كونية أخرى فى حالة افتراض قبول العولمة بدلاً من رفضها. ومن بين هذه التساؤلات ما يلى:

هل يمكن تكوين حكومة كونية، وكيف؟ وهل يمكن تحقيق الانضباط السياسى والاقتصادى والثقافى من خلال آليات السوق أو الديمقراطية؟ وما هو شكل ومضمون الخطاب الفكرى أو السياسى أو الاقتصادى فى أطروحة الكونية؟ ومن سيلقى خطاب القسم وأمام من فى النظام الجديد إن صح التعبير؟ وكيف يمكن أقلمة أو عولمة الهوية؟ ولمن سيكون ولاء الفرد وتحت أى علم سوف يقف؟ وإذا كان من الممكن عولمة السوق فى البيع والشراء كيف يمكن عولمة عادات وتقاليد الشراء والبيع والأذواق؟ وما هو نشيد العولمة أو كيف سيكون؟ ألا يمكن أن تؤدى ظاهرة العولمة إلى تعميق أو توليد أو السعى لتأكيد الخصوصية؟ وكيف يمكن أنسنة العولمة وعلى أى أسس سوف تتم؟ وهل يمكن إنشاء جامعة إنسانية واحدة، أو جامعة إسلامية واحدة مثلاً؟ ولماذا فشل رجالات الدول والساسة والعسكر فى توحيد عولمة العالم على مدى قرون عديدة؟ وهل نجح العلماء والمفكرون أو حتى المطربين والشعراء فيما أخفق فيه هؤلاء؟ وما هو شكل المدينة أو القرية الكونية؟ وهل سيحل التسلح ببطاقات الإئتمان والاندماجات بين المؤسسات، والتكامل بين المنتج والمستهلك وموازنة القوى بين الحكومة الكونية أو

المحلية والمواطنين محل التسلح النووى وصواريخ باتريوت؟ وهل ستتم تصفية الترسانات العسكرية ووزارات الدفاع؟ أم سيكون هناك وزارة للدفاع الكونى؟

وأخيراً، فإن العولمة (أو موت المسافات) لن تكون آلية لفض نزاع أو معضلة الاغتراب الإنسانى، إنها مفهوم قد يكون له معنى لكنه يفتقر إلى المعيار، وطالما أنه يتصف باللامعيارية فإن استحالة تطبيقه هى المحصلة النهائية لمحاولات تعميمه.

تساؤل مطروح:

هل يعيش العالم حالة من الجنون تسمى جنون العولمة؟

وهل يمكن القيام بمحاولات علاج أو مواجهة يمكن تسميتها بالعولمة المضادة؟ وهل هذه المواجهة سوف تشكل حرب المستقبل؟

المحاسبة عن المسؤولية الكونية:

تعتبر الدول الصناعية ومن ثم شركاتها العملاقة، المسؤول الأول عن ارتفاع نسبة تلوث البيئة محلياً وكونياً. وتأتى أيضاً الدول التى فتحت أبوابها للشركات متعددة الجنسيات، وبغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء ذلك، الشريك الثانى فى المسؤولية. والسؤال المطروح كيف يمكن المحاسبة عن هذه المسؤولية؟ بخصوص هذه الجزئية لأحد أنواع المسؤوليات الكونية ومع افتراض قبول العولمة فكراً وتطبيقاً يرى الباحث ما يلى:

أولاً: وضع وتصميم نظام ضريبي كوني:

هذا النظام باختصار يُمكن من جباية مبالغ معينة من الدول الصناعية والدول المضيفة لشركاتها العالمية أو الكونية بحيث يتم توجيه المتحصلات الضريبية كعلاج لمشاكل التلوث والفقر أو التخلف الناجم عن استنزاف

ثروات بعض الشعوب بواسطة هذه الشركات. أما كيف يمكن حساب الضريبة؟ فيمكن استخدام نسبة وسطية معينة من الدخل القومى لكل دولة يبنى حسابها أيضاً على متوسط دخل الفرد فى كل دولة. وبحيث يتم سداد المبالغ إلى البنك الدولى مثلاً أو إنشاء مؤسسة دولية تقوم بالتحصيل والإنفاق. وإذا كان أى نظام ضريبى فى حاجة إلى سلطة قهرية لتشغيله وإدارته وهذه السلطة تتمثل فى حكومة الدولة، فإن الجهاز الذى يستطيع ممارسة هذه السلطة القهرية يمكن أن يتمثل فى مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، على أن تقوم حكومات الدول أو مكاتب منتشرة بدول العالم بالتنسيق مع الحكومات فى جباية هذه الضرائب. يضاف إلى ما سبق يجب فرض ضريبة مباشرة فى شكل نسبة من الأرباح على الشركات العالمية / الكونية مقابل التسهيلات التى تحصل عليها من جراء التدفق الحر للمعلومات والمعرفة وحرية التجارة والإنتاج وشبكات المعلومات الدولية إلخ ... والتى تنعكس بالضرورة على خلق فرص مربحة لهذه الشركات فى مختلف أنحاء العالم.

ثانياً: المحاسبة عن الأداء البيئي:

فى الآونة الأخيرة قام البنك الدولى بدراسة رد فعل سوق الأوراق المالية فى دول أميركا الجنوبية (الأرجنتين، الفلبيين، تشيلى، المكسيك) وأثر الأداء البيئى عليها. وقد أظهر التقرير الذى أعده البنك أن سعر الاسهم فى هذه البلدان ارتفع بمعدل ٢٠ ٪ عندما تم الإعتراف بالأداء البيئى الجيد للشركات المصدرة لهذه الأسهم. وأن سعر السهم ينخفض بمعدل ١٥ ٪ كإستجابة لشكاوى المواطنين المتضررين من التلوث. والتساؤلات الممكن طرحها فى هذا الخصوص والتى تحتاج إلى إجابة قد تتمثل فيما يلى :

ماذا تعنى هذه النتائج على المستوى الكونى؟ وكيف يمكن المحاسبة عن الأداء البيئى أو بمعنى آخر ما هى أنواع التقارير والقوائم المالية الخاصة بالأداء البيئى للشركات العالمية؟ الكونية؟ وما هى أنواع المساهمات البيئية

ومجالاتها بالنسبة لأى شركة كونية؟ وما هو نطاق الأنشطة ذات المضمون البيئى والإجتماعى لها؟ وكمحاولة للإجابة على بعض هذه التساؤلات يمكن ذكر الآتى :

١- تنقسم المساهمات إلى عدة أنواع هى: المساهمات البيئية مثل الرقابة على تلوث الهواء ومعالجة المخلفات بأنواعها مثلا. ويمكن قياس هذه المساهمات من خلال تحديد مستويات التلوث ونسب استغلال الغاز الطبيعى وغيرها ... والنوع الثانى من المساهمات هو المساهمات العامة والتى تتمثل فى خلق فرص للعمل (للعمالة العادية والماهرة والعمالة المعوقة)، وتحسين مستوى الرفاهية الإقتصادية والصحية للعاملين، وتوفير وسائل النقل والمساكن والتدريب والأمن الصناعى، ومن المساهمات الأخرى مجال مساهمات المنتج والتى يتم قياسها من خلال الرقابة على المواصفات القياسية للجودة وضمانات استخدام المنتج أو الإستفادة منه الخ.....

٢- إن كل مجال من مجالات المساهمات السابقة تكون له أصوله ASSETS والتزاماته LIBILITIES الخاصة.

٣- تلتزم كل شركة بتقديم قوائم وتقارير مالية ومحاسبية دورية عن المجالات السابقة للسلطة المسؤولة التى يقع فى دائرتها نشاط الشركة العالمية أو الكونية.

٤- تلتزم كل شركة بضوابط ومعايير الإفصاح المحاسبى للأطراف ذات العلاقة ومن بينها المجتمع. ويعتبر ارتفاع أسعار أسهم هذه الشركلت فى البورصات مثلا من بين أنواع الحوافز التى تحصل عليها هذه الشركات مقابل الأداء البيئى الجيد.

٥- أمابالنسبة للقوائم والتقارير المحاسبية والمالية الواجب على الشركة العالمية أو الكونية اعدادها وتقديمها سنويا أودوريا فقد يتمثل بعضها فى النماذج الآتية :

تقرير الأداء البيئي والاجتماعي متعدد الأبعاد عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠				
أولا: مجال المساهمات البيئية :				
العناصر المؤثرة على نوعية البيئة الطبيعية	وحدة القياس	المستويات القياسية	المستويات الفعلية	الانحرافات
١- عناصر تلوث الهواء				
٢- عناصر تلوث التربة				
٣-عناصر تلوث الثقافة الخ..........				

قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠			
القيمة .... دولار			
صافي الربح : يضاف إليه :			
أولا : أعباء المسؤولية الاجتماعية الإجب :			
١-مجال المساهمة البيئية - تكلفة الرقابة على تلوث الهواء - الخ			

قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمة البيئية و الاجتماعية في / /٢٠٠٠			
مجموع صافي الأصول : يخصم منه :			
١ - صافي الأصول الخاصة بالمساهمات البيئية • مباني وإنشاءات للرقابة على التلوث • أجهزة ..... •			

القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية عن السنة المنتهية في / / ٢٠٠٠	
البيـــــان	القيمة بالدولار
أولا : مجال المساهمات البيئية : • قيمة الضرر الذي يصيب الموارد ثانيا : مجال المساهمات العامة • • • مقابل عدم توظيف المعوقين ثالثا: الموارد البشرية : • قيمة أضرار إصابات عمل أدت الى : - التوقف عن العمل للعلاج . - العجز الجزئي وهكذا	

وبالرجوع إلى إسهامات المفكرين فى مجال المحاسبة عن المسؤولية، تجدر الإشارة إلى وجود مداخل وطرق متعددة للقياس بعضها كمى والآخر حكمى بالإضافة الى مدخل الأبعاد المتعددة. حيث يمكن استخدام هذه المداخل والطرق لتسهيل إعداد التقارير والقوائم المالية للشركات المعنية وكذلك الجهات المعنية بمحاسبتها. ومن بين النماذج الخاصة بالتقارير نموذج شركة سكوفيلSCOVILL MANUFACTURING COMPANY، الشركة الشرقية للغاز والمحروقات EGFA ونموذج أوABT ASSOCIATE INC. إذن القضية تكمن فى إمكانية تعميم استخدام مثل هذه النماذج أو تصميم نموذج موحد تلتزم به جميع الشركات الكونية أو العالمية أومتعددة الجنسيات.

ثالثاً: المحاسبة عن تلوث العقول ضرب من ضروب المستحيل:

إذا كان الإعلان العالمى لحقوق الإنسان وواجباته يحتوى فى ديباجته على أن: الإنسانية بتنوع عناصرها هى كل غير قابل للتجزئة، ويستبعد كل تسلط مع ضمان كل الحقوق، ويستبعد أيضاً كل زعم فى الخصوصية وفى سيطرة معتقد أو أمة أو جماعة أو فرد. بالإضافة إلى حرية التعبير لكل نزعة إنسانية، وحرية الإيمان والممارسة لأى دين الخ... فإن الواقع الحالى (على نحو ما جاء في مقدمات هذه الورقة) يعكس معان تشير إلى أن كل أشكال التقدم العلمى والتقنى وكذلك التوجهات بالعولمة بآلياتها ومن ورائهاتستخدم فى الغالب لتدمير كل ما هو إنسانى. فعبادة المال أو عولمة السوق والمال تستثير ردود أفعال مثل التمرد والهروب والإغتراب .. ومع تعاظم المنافسة على الفضاء وما تبثه قنوات التلفزة والإذاعة، فضلاً عن الصحافة المقروؤة والكتب .... وغيرها بالإضافة إلى انحدار الفن (غناء، مسرح، سينما ..) ما هى إلا محاولات لنسيان الواقع والمعنى والإهتمام بالصراعات حتى ولو كانت نوعا من العبث .. إن تداعيات هذا كله تعنى انهيار الأطر الإجتماعية للحياة سواء كانت هذه الأطر تتمثل فى الأسرة أو الأمة أو المسجد أو المدرسة أو مؤسسات الأعمال وغيرها ...

وقد يرى البعض أن هناك رهان أساسى لإيقاف الإنحرافات المتجهة إلى انتحار كوكب الأرض، فإن هذا الرهان بآليات تنفيذه الحالية وبملامحها وأشكالها المختلفة لا تساعد على وقف الإنتحار بل تسرع الخطى نحوه.

وإذا كان من المستحيل أن يزعم أحداً امتلاكه الحقيقة أو المعرفة الكاملة أو الإبداع المطلق، وإذا كانت الملكية عموماً لا شرعية لها إلا إذا قامت على دعامات العمل والبناء المجتمعى، وان قيمة الإنسان لا تنبع إلا من خلال إسهاماته فى أى إطار من الأطر المجتمعية، وإذا كانت الإنسانية تقوم على أساس الحرية وليس السيطرة لدولة أو ثقافة وغير ذلك...، ألا يتعارض هذا كله مع ما يفعله التليفزيون الآن. إن احتكار محطة تليفزيون CNN مثلا للمعلومات ما هو إلا أداة لفرض رأى واحد على العالم كله ... إن الإعلان بصورته الحالية (المرئى والمسموع) ما هو إلا سلعة تخضع للمنافسة ويلعب المال فيها رقابة أشد فتكا من النظم السياسية الشمولية. فالقضاء على المنافس الإعلامى أصبح هدفاً لجميع محطات البث التلفزيونى محلياً وعالمياً. إن السادية الفكرية فى الطريق، بالضبط مثل السادية التجارية بين مؤسسات وشركات الأعمال. ان استخدام الصور الكاذبة والخدع، والحوار بالخدع وتطور ذلك تقنيا هى سرطان العقول فى الوقت الحاضر.

والسؤال المطروح: هل يمكن محاسبة مؤسسات الإعلام والسينما والمسرح سواء فى هوليود أو باريس أو فى أى مكان آخر على تلوث العقول، خاصة إن هذه الوسائل لا تحكى تاريخاً ولكنها تحاول تجريده من عقله وإنسانيته وروحيته، والأمثلة من البرامج على هذا كثيرة ومتنوعة. إن غسل العقل الذى تمارسه وسائل الإعلام العالمية وأيضاً المحلية التى تأثرت بها لاتختلف كثيراً عن غسل الأموال التى مصدرهاالإتجار بالرقيق الأبيض والمخدرات. هذا ويعتبر ضرباً من المستحيل إعداد نموذج للمحاسبة عن التلوث الثقافى أو تخريب العقول وتلوثها.

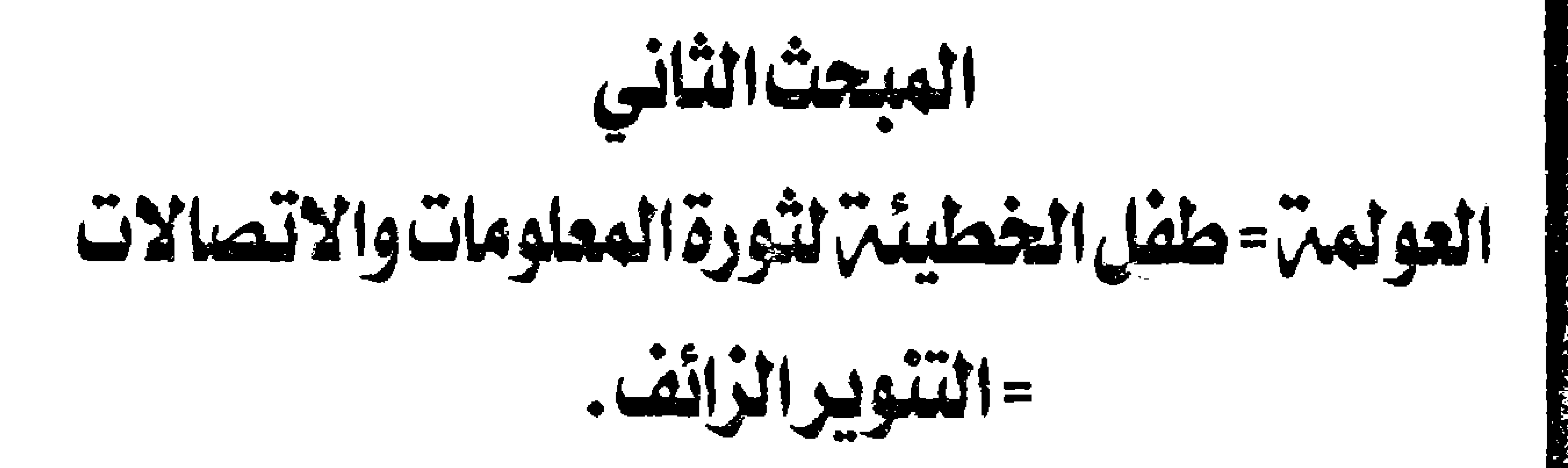
المراجع

من المراجع المفيدة التى تم الإستعانة بها عند إعداد هذه الورقة، ما يلى:

- روجيه جارودى، كيف نصنع المستقبل، القاهرة: دار الشروق ١٩٩٩.
- محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الإجتماعية للمشروع، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٠.
- عبدالسلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، بيروت : الدار الجامعية، ١٩٩٩/ ٢٠٠٠.
- السيد يسين، العولمة والطريق الثالث، القاهرة : ميريت للنشر والمعلومات، ١٩٩٩.
- محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت: م. العربى، الكتاب الثانى والثلاثون، ١٥ أبريل، ١٩٩٨.
- سلسلة أعداد من مجلات مثل: شؤون الأوسط- المستقبل العربى - ومنبر الحوار، خلال الأعوام ٩٥ - ١٩٩٩.

ملحوظة

تم تقديم هذه الورقة بالمؤتمر العلمى الأول: «العولمة وأبعادها الاقتصادية» الذى نظمته جامعة الزرقاء - الأردن، ٨-١٠/٨/٢٠٠٠.



المبحث الثاني

العولمة = طفل الخطيئة لثورة المعلومات والاتصالات = التنوير الزائف.

ملخص الورقة محل المناقشة

تتناول هذه الورقة عدداً من القضايا والإشكاليات المرتبطة بالعولمة سواء من المنظور الإقتصادى أو السياسى أو الثقافى. وتعرض فى نفس الوقت لمجموعة العوامل الدافعة والشرطية والحاكمة لهذه الظاهرة، وكذلك المواقع أو المراكز الرئيسية للعولمة. كما تسعى هذه الورقة فى نفس الوقت الى طرح اجابات حول عدد من التساؤلات والقضايا الجدلية مثل: هل العولمة ظاهرة كلية أم أنها ظاهرة جزئية؟ وكيفية تحليل آثار العولمة وشروط مواجهتها، وما هى ردود الفعل وآليات المواجهة؟ كما تطرح هذه الورقة إجابات مبدئية على تساؤل رئيسى ألا وهو : **هل توجد نظرية للعولمة؟** صحيح إن ما تم عرضه فى هذه الورقة يعكس رؤية وقناعات الباحث غير أنه يصبح من الخطورة بمكان قبول أى افتراض لتنظير العولمة فى ظل معطياتها الحالية ومقدماتها سواء كانت مقدمات كلية أو جزئية. ولا شك أن خلل المقدمات يترتب عليه بالضرورة خلل النتائج ومن ثم تصبح قضية التعميم لظاهرة كهذه نوعاً من الإسراف الذى يرفضه المنطق والتجريب.

مقدمة

العولمة هى استعمار فى ثوب جديد صُنع فى أميركا. كما أنها التغريب فى أدق صورة. فالخيار بين استمرار الحياة فى مجتمع ما على نمطه المألوف أصبح صعب المنال كنتيجة لمحاولة الغرب فرض نمط حياتى وثقافى على شاكلته وذلك من عدة أبعاد، البعد الأول: طبقاً لهاريسون فإن العولمة بإعتبارها امبريالية ثقافية حديثة تغزو الجسد والروح والإنسان بكامله. كمايرى أن التغريب أو العولمة تعددت وسائلها (ما يجرى حالياً فى بعض دول العالم الحديث تعكس واقعاً غربياً من ملابس ومهرجانات وعروض تليفيزيونية .. فضلاً عن الكومبيوتر والبورصات والفضائيات وانتهاءاً بالمأكل والمشرب).

أما البعد الآخر للعولمة أو التغريب الثقافى فهو الإساءة العنصرية وتأصيل التفرقة العنصرية. وما جاء فى كتاب أحد علماء الإجتماع بجامعة أدنبره خير دليل على ذلك. حيث أشار كاتبة أن السود معوقون وراثياً فى جانب الذكاء من ناحية تكوينهم الجينى وهذا ما لا ينطبق على البيض[1].

إن الإستعمار الثقافى يؤدى إلى الإغتراب Alienation حتما. وإذا كانت الإمبريالية الثقافية التى يمكن تسميتها بالتغريب أو العولمة تعتمد على الإنتاج الصناعى الذى تلعب الإعلانات والدعاية دوراً أساسياً فى ترويجه فإن أكبر وكالات الإعلان فى دول العالم الثالث (أندونيسيا وماليزيا وغيرها) هى من الولايات المتحدة، والتى تستخدم أساليب الغرب وتحقر كل ما هو محلى[2].

صحيح أن مبدأ «أصولية السوق» يشير إلى أنه اذا لم توافق السلعة السوق، فإن السوق سوف يجرى تحويره ليوافق السلعة الا أن ثورة الإعلام والإتصالات وتماثل أذواق المستهلكين ساعد بشكل مباشر فى تشجيع الصناعيين على انتاج نفس السلع لبيعها ى دول العالم الثالث.

---

(١) عبد الله عثمان التوم، عبدالرووف آدم، العولمة: دراسة تحليلية نقدية، لندن: دار الوراق، ١٩٩٩، ص ٩٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥.

أن العولمة بهذا المنظور هى مصيدة للإستهلاك Consumption Trap لكن ماذا يتم إستهلاكه فى الحقيقة؟ أن ما يتم استهلاكه هو الجانب المادى للسلع. أما معانى السلع وهو الأهم طبقاً لمنظور العولمة فهو غير قائم. وفى هذاالصدد يمكن القول أن ماتنتجه المصانع ليس سلعاً مادية ولكنها تنتج معان مختلفة المضمون وآمالاً متباينة العمق والإتساع، بدليل أن الإعلان عن سلعة ما يخاطب الوجدان (أى الشق الخاص بالسلوك النفسى لدى الفرد) قبل أدوات الإدراك عند المستهلك حتى فى ظل أقرب حالات التجانس الثقافى بين العديد من الدول والشعوب.

العوامل الدافعة للعولمة:

لقد توافرت أسباب عديدة أدت إلى إنتشار ظاهرة العولمة اعتباراً من العقد الأخير من القرن العشرين وحتى الآن. وبغض النظر عن ترتيب هذه العوامل / الأسباب يمكن تلخيصها في الآتي:

١- التطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات (ثورة المعلومات) والتى تمثلت فى الحاسبات الآلية، الفاكس، التليفون الخليوى، الأقمار الإصطناعية، الأنترنت وغيرها...

٢- اتفاقية الجات Gatt ونجاح المباحثات حول تحرير التجارة الدولية فى دورة أورغواى الأخيرة.

٣- انتهاء الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقى والغربى.

٤- التقدم الكبير فى تكنولوجيا النقل والمواصلات وتكنولوجيا الطباعة وغيرها...

٥- المشاكل الكونية الطارئة مثل التلوث البيئى ومرض فقدان المناعة (الإيدز/السيدا)، وغسيل الأموال، واللاجئين والبطالة والإرهاب والهجرة الشرعية والمخدرات وغيرها.. والتى تحتاج إلى تعاون بين الدول والمنظمات الدولية.

٦- إذا كانت الدول الفقيرة أو الضعيفة لا يمكن أن تكون مصدراً لتدفق المعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والقيم

والثقافة إلى الدول المتقدمة أو القوية، فإن هذا يعنى أن العامل السادس يصبح الغرب والولايات المتحدة على رأسه. فالولايات المتحدة لديها أحدث تكنولوجيا المعلومات فى العالم. وإن مايزيد عن نصف الأخبار الأجنبية التى تتلقاها الدول الأخرى تأتى من وسائل الإعلام الأميركية(١).

٧- تركز الثروة على المستوى الدولى فى عدة دول وتزايد هيمنة الشركات متعددة الجنسيات وسيطرة المال على الحكم.

٨- توافر البيئة الملائمة بهيئة الأم المتحدة لقيام أميركا بممارسة البلطجة السياسية ولعب دور الشرطى العالمى دون مواجهة من أى دول أخرى.

العوامل الشرطية:

أن توافر عدد آخر من الأسباب التى أدت إلى تفشى ظاهرة العولمة. وهذه الأسباب التى يمكن تسميتها بالعوامل الشرطية يتلخص بعضها فى الآتى:

١- التراجع فى قوة الدولة والتغير الواضح فى وظائفها. فانحسار دور الدولة فى مجال الإنتاج وأدواته فى العقدين الأخيرين من القرن الماضى، والسعى المحموم وراء تبنى برامج الخصخصة إما بسبب ضغوط المنظمات الدولية (البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ..) أو فشل فى تبنى سياسات لحماية منتجيهامن المنافسة الخارجية قد مهد الطريق إلى غزو الشركات متعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية وحتى المتقدمة أيضا، مع استمرار تقلص دور الدولة فى السيطرة على اقتصادها.

٢- السعى الدؤوب من قبل الولايات المتحدة لتفكيك الدول الكبرى (مثل الإتحاد السوفيتى السابق) التى تمثل سوقاً كبيراً قياساً بعدد السكان

---

(١) P. Chittiwatanapeng, "Challenges Of And Responses To Globalization", In : Y. Yamamoto, Globalism, Regionalism And Nationalism : Asia In Search For Its Role In The 21 st Century, Oxford; Blackwell, Pub,. 1999. p. 73.

ومصدراً خصباً للمواد الخام والثروات الطبيعية، فى الوقت ذاته تسعى لإضرام الفتنة وتغذية الفئوية والطائفية فيه والتطرف فى بعض الدول الأخرى بل وخلق الذرائع والمؤامرات لتحقيق هذاالهدف.

٣- الإعتقاد الشائع بحتمية العولمة أو بضرورة السير فى فلكها، وتجييش وسائل الإعلام القومى على مستوى كل دولة للترويج لذلك، والا يصبح الشعب بداية من العامل البسيط وإنتهاءاً بالرؤساء والقيادات متخلفون عن ركب التقدم المزعوم. كما يجب تغذية الإعتقاد لدى الجماهير بضرورة التسليم بالعولمة حيث لا طاقة لهم لمقاومتها.

٤- عولمة الشيئيات واللاشيئيات، فالإعتقاد الشائع (والترويج لذلك فى نفس الوقت) بأن كل شيء يمكن بل ويجب عولمته سواء سلع أو خدمات أو أفكار وعقائد وغير ذلك ... صحيح أن العولمة تفتح مجالات واسعة لتطبيقات العلم لكن الحكمة والعقيدة (أى المنهج) والإيمان (أى النزعة للفعل) والتى تمثل مكونات العقل اللانهائى تظل بعيدة عن العولمة.

٥- لكى تنجح العولمة، لابد أن تقوم على قاعدة نفى الثقافة الوطنية وتغذية العداء للهوية.

العوامل الحاكمة للعولمة:

ان استمرار العولمة كظاهرة محكومة بإستمرار الدول المتقدمة أو مراكز العولمة في العالم فى ممارستها للضغوط على دول العالم الثالث بمختلف السبل والأشكال حتى وإن استخدمت القوة العسكرية لتحقيق هذه الغاية. فالاغراق بالديون من ناحية، والإجبار على بيع الأصول كوسيلة لسدادها (أو على الأقل المشاركة فيها) والتشجيع على تصدير المواد الخام فقط، وتقديم تسهيلات لدعم الإستهلاك فى شكل إعانات والتهديد بإستخدام القوة فى مجلس الأمن لفرض الحصار الإقتصادى على هذه الدول تحت شعارات حقوق الإنسان والإرهاب وغيرها... تعتبر من بين العوامل الحاكمة لإستمرار هذه الظاهرة(١).

مراكز العولمة:

بتحليل مصادر أو مراكز العولمة نجد أن الولايات المتحدة الأميركية

ودول الإتحاد الأوروبى تمثل مركز العولمة الغربى. وفى الشرق الأقصى نجد اليابان الصين (بما فيها هونج كونج وتايوان) وكوريا الجنوبية تمثل مراكز العولمة فى جنوب شرق آسيا. حيث تشير البحوث ونتائج الدراسات والمشاهدات الواقعية إلى أن اللغة الصينية بدأت تنتشر الآن فى تايلاند كما بدأ الإهتمام بتعلمها للعديد من السائحين وزوار دول جنوب شرق آسيا. ومع انتشار هذه اللغة بدأت القيم الثقافية الصينية تنتشر هى الأخرى فى الدول المشار إليها. وبالنسبة لكوريا فهى تعتبر الآن المصدر الرئيسى لتدفق السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا إلى فيتنام. وعلى صعيد جميع دول جنوب شرق آسيا تأتى اليابان على رأس مراكز العولمة فى هذه المنطقة بالطبع حيث تمثل المصدر الأساسى الأول لتدفق السلع والخدمات والأموال والتكنولوجيا والكتب والألعاب الألكترونية والأفلام وبرامج التسلية وغيرها الى المنطقة المشار إليها.

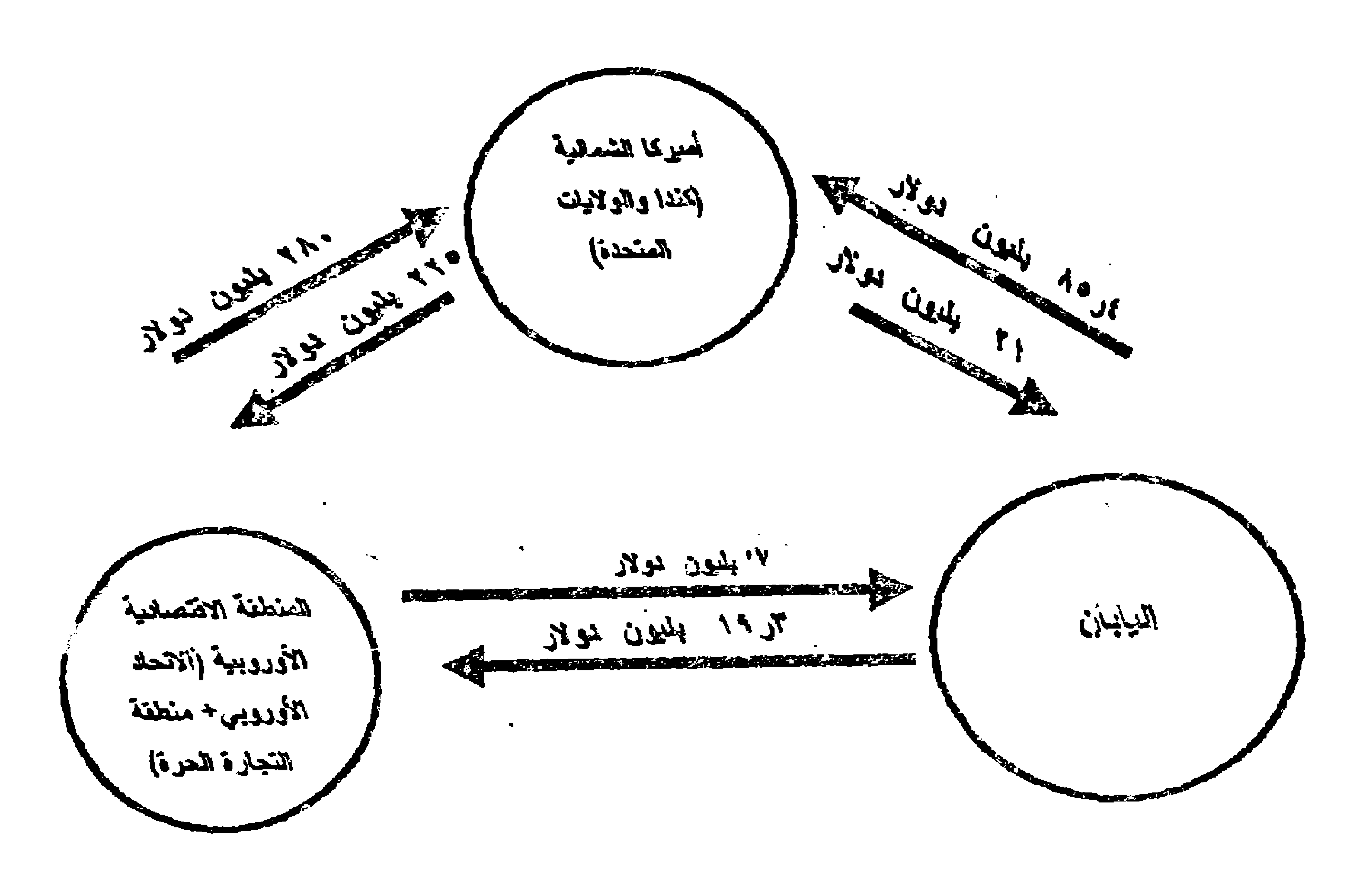
فى ضوء ما سبق يمكن القول أن الولايات المتحدة ليست وحدها اللاعب الوحيد فى حلبة الصراع لسيادة أو تغريب العالم على الرغم من أن رقعة تأثيرها الجغرافى أكثر اتساعاً من المراكز الثلاثة الآسيوية.

عند تحليل الآثار المترتبة على العولمة نجد أن الأثر السلبى على قيم وثقافات الشعوب ومحاولة طمسها تأتى على رأس قائمة الآثار. وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد بداية من تايلاند وانتهاءاً بمعظم الدول العربية أن اللغة الإنجليزية أصبحت هى لغة التجارة والعلم. بل وأصبح المجتمع الذى يتقنها يعتبر من صفوة هذه المجتمعات. أما بالنسبة لتأثيرها على الكيانات السياسية المسماة بالدول فيكفى القول فى ضوء تقارير الأمم المتحدة الصادرة فى منتصف التسعينات أن إيرادات ٥٠٠ شركة كبرى من الشركات متعدة الجنسيات وهى أحدى آليات العولمة الأساسية، تعادل ٤٥٪ من الناتج القومى العالمى (١١,٤ تريليون دولار عام ١٩٩٥) وأن نفوذ هذه الشركات بالطبع واتجاهاتها أضحى هو الأهم وانها على ما يبدو أصبحت بديلاً للحكومات فى كثير من الأحيان ليس هذا فحسب بل أن هناك ٣٥٨ شخصاً يحملون لقب

ملياردير على مستوى العالم وتساوى أصواهم المماوكة لهم مجموع الدخل السنوى لبلدان تمثل ٤٥ ٪ من عدد سكان العالم[1][2].

الاستثمار الأجنبي المباشر في مراكز العولمة الثلاث في بداية التسعينات

متطلبات تحليل آثار العولمة.. وهل هي ظاهرة كلية



المصدر: بول هيرست، جراهام تومسون، مساءلة العولمة: القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ترجمة إبراهيم فتحى، ١٩٩٩،، ص ٩٤ نقلاً عن برنامج الانكتاد عن الشركات متعددة القومية – قاعدة الاستثمار الأجنبى المباشر.

---

(١) يشير الدكتور جلال أمين فى كتابه «العولمة» إلى أن الخصخصة تعتبر شكلاً من أشكال قيام الدولة بالتخلى عن ممتلكاتها للغير سواء كان هذا الغير من الأجانب أو المواطنين .. أنظر فى ذلك: جلال أمين، العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٨، ص ١٤٥ .

(٢) محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت، كتاب العربى، العدد ٣٢ ،ابريل ١٩٩٨، ص ١٥٢–١٥٣ .

متطلبات تحليل آثار العولمة ... هل هي ظاهرة كلية - أم ظاهرة جزئية؟

فى هذا المجال قد يكون من المفيد الإشارة إلى أن تحليل الاثار المترتبة على العولمة يتطلب دراسة متعمقة وحيادية للتفرقة بين تأثير التغير الطبيعى فى العوامل الديموغرافية على اقتصاديات الدول النامية، وتأثير انهيار بعض الدول العظمى كالإتحاد السوفيتى (سابقا) أو الحروب الإقليمية على الدول المجاورة بشكل خاص والدول ذات العلاقة بها بصفة عامة، وتلك الآثار المترتبة على العولمة فى حد ذاتها. فزيادة عدد السكان والتغير فى التركيبة العمرية لبلد ما قد تطرح تحديات جديدة ليس للعولمة أثر فيها. من هذه التحديات التأثير السلبى على البيئة الطبيعية ومشاكل التعليم والصحة وما يترتب على ذلك من زيادة نسب البطالة وإثارة النعرات الطائفية وارتفاع وتنوع معدلات الجريمة وغيرها ...

وجدير بالذكر ان هناك عوامل أخرى يمكن أن تعرقل تفعيل آثار العولمة وربما تقف حائلاً أمام نجاحها، ومن أبرز هذه العوامل الديموغرافية العامل الدينى. فالدين يمثل قوة اجتماعية وثقافية قادرة على امتصاص صدمات العولمة خاصة بالنسبة للدول العربية والإسلامية. وعلى الصعيد الإقتصادى فبالرغم من اتجاه العالم نحو التكامل والذى قد يمثل مصدراً للإضطراب – طبقاً لتقرير اللجنة الأميركية للأمن القومى حول مستقبل الشرق الأوسط فى القرن الحادى والعشرين – الا أن الوجه المعتدل أو الآثار الإيجابية للعولمة الإقتصادية سوف تلقى أعباء على الثقافات غير العربية فى المنطقة. الأمر الذى قد يترتب عليه خلق معايير عالمية جديدة خاصة بحقوق الإنسان والأقليات الخ ..(١)(٢).

ان التأقلم الإيجابى الفاعل قد يكون أحد الخيارات المطروحة لمجابهة العولمة. وقد يتم هذا من خلال تخلى بعض الدول عن القطرية والدخول فى

---

(١) وثائق دولية، الشرق الأدنى الكبير – تقرير اللجنة الأمريكية

(٢) انظر أيضاً: جلال أمين، العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٨، ص ١٤٥، للأمن القومى، ١٩٩٩

علاقات أكثر إيجابية مع النظام العالمى أو مثلما تتجه بعض الدول الآن مثل مصر وإيران وتركيا والهند إلى تطوير قطاعات معينة داخل نظمها الإقتصادية المولفة أو المهيكلة حديثاً لتواكب أحدث النظم، الأمر الذى يسمح لها بالدخول فى تجارة بينية وخارجية أو تجذب استثمارات أجنبية من دول مثل الإتحاد الأوروبى على أسس متساوية ومبدأ المنفعة المتبادلة.

أما البديل الآخر فهو ربما تكون المجاراة السلبية لآثار وتداعيات العولمة كمحاولة لإجهاض هذه الظاهرة بأسرع وقت ممكن بشرط استغلال ما يلى :

١- صعوبة استمرار الولايات المتحدة (بإعتبارها المركز الرئيسى للعولمة) فى تحمل عبء قيادة العالم.

٢- وجود دول لها حق النقض فى مجلس الأمن تقف إحداها وهى الصين بحضارتها على طرف نقيض للحضارة الغربية (فى هذا الخصوص أشار هانتنجتون إلى أن الخوف لا يأتى من الحضارة الإسلامية بقدر توقع الصدام بين الحضارة الغربية والحضارة الصينية والإيرانية) وهذا ما قد يقلل من قدرة الولايات المتحدة من الإنفراد بالقرار مستقبلاً.

٣- ارتباط قضايا حقوق الإنسان بقضايا السيادة للدولة بغض النظر عن مدى قوة الدولة أو ضعفها.

٤- حالة عدم الإنفتاح الإقتصادى الكامل أو الشفافية فى المعاملات التجارية الدولية حتى بالنسبة للدول الصناعية المتقدمة (أزمة تجارة الموز فى سبتمبر عام ١٩٩٨ بين دول الإتحاد الأوروبى والولايات المتحدة حيث هددت الأخيرة بفرض رسوم جمركية تعادل ١٠٠٪ على وارداتها من الدول الأوربية التى لا تستورد الموز الأميركى وذلك عندما بدأت بريطانيا وفرنسا بالإعتماد على مستعمراتها القديمة فى الكاريبى لإستيراد الموز)[١].

٥- الفروق القائمة بين التبادل الإقتصادى من ناحية والعولمة من ناحية

(١) عبد الله التوم، وعبدالرؤوف آدم، المرجع السابق، ص ١٥٦.

أخرى. فالأول يعنى التعاون والتبادل على مستوى الإقتصاد الكلى MACRO - ECONOMIC LEVEL، أما العولمة فهى أساساً ظاهرة تخص مستوى الإقتصاد الجزئى MICRO - ECONOMIC LEVEL، والسلوك الإستراتيجى للشركات من خلال التكامل والترابط فى الإطار غير القومى، والتى تتمثل فى تحرك وانتقال رأس المال والتكنولوجيا وانسياب المعلومات ... لتمكين المؤسسات من تعزيز قوتها التنافسية(١).

ويؤكد هذا الرأى تقرير الانكتاد UNCTDAعن الإستثمار الأجنبى والشركات متعددة الجنسية :

«يعتبر الإستثمار الأجنبى هو القوة الرئيسية التى تشكل الكوكبة أو العولمة، .. أما آلية ذلك فهى الشركات متعددة الجنسية. وطبقا للإحصائيات التى نشرتها مجلة فورتشن عام ١٩٩٥ عن الـ ٥٠٠ شركة كبرى المتعددة الجنسية أو متعددة الجنسيات : فإن الأصول المملوكة لهذه الشركات قد بلغت ٣٢,٢ تريليون دولار(٢).

هذا مع الأخذ فى الإعتبار عدداً آخر من الأمور التى تجاهلها تجار العولمة والتى تمثل ثغرات جوهرية فى نظريتهم منها على سبيل المثال :

- **الأمر الأول**، إذا كانت العولمة تقوم على أساس حرية انتقال رؤوس الأموال، والأفراد، والسلع، والمعرفة، والتكنولوجيا وغيرها ... بين الدول فبماذا نفسر قيام حكومات الدول المتقدمة بسد الموانئ (المرافئ) أمام جموع المهاجرين إليها (مثل إيطاليا، بريطانيا، فرنسا، أسبانيا، أميركا ..)؟ وبماذا نفسر أيضاً تمركز الإستثمارات الأجنبية المباشرة فى مراكز تصدير العولمة ذاتها (أى أميركا، أوروبا، اليابان) فى الوقت الذى بلغت فيه ديون العالم الثالث عام ١٩٩٠ حوالى ١,٢ تريليون دولار. أما نصيب الدول النامية من

---

(١) المرجع السابق، ص ١٨٦.

(٢) محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت، كتاب العربى، العدد ٣٢. ١٩٩٨/ ص ١٥٢.

إجمالى الاستثمار الأجنبى المباشر عام ١٩٩٥ فبلغ حوالى ١٥٪ فقط فى الوقت الذى أضاف عام ١٩٩٥ تراكما جديداً للأموال عابرة الحدود ليصل إلى مقدار ١,٩ تريليون دولار فى الدول المتقدمة / ٢,٥ تريليون دولار كإستثمارات مملوكة لهذه الدول خارج حدودها[١].

ولقد تجاهل تجار العولمة أيضاً أن الخطر الحقيقى على الديموقراطية وحقوق الإنسان بإعتبارهما أعمدة العولمة يأتى من الليبيرالية التى هى جوهر الوجه الآخر للعولمة – فإذا كان المال الخاص والسوق سوف يحكمان الدول – فإن نتائج هذا الحكم قد يعنى زيادة البطالة (نتيجة التقدم التكنولوجى الهائل ووجود المصانع التى تعمل بلا عمال مثلاً) وانخفاض مستويات المعيشة للطبقة المتوسطة والفقيرة وما يترتب على ذلك من آثار أخرى. وفى نفس الوقت بماذا نفسر قيام الغرب وعلى رأسه الولايات المتحدة بدعم الديكتاتورية فى بعض الدول لحفظ الإستقرار فى هذه الدول التى تمثل بؤرا للمصالح الأميركية؟

ولا شك أن الأمر السابق يؤيده أيضا الكثير من الكتاب والباحثين وعلى سبيل المثال يرى هيرست وطومسون ان اقتصاد العالم – كما يقره بعض الغلاة أو الرواد من أنصار العولمة – بعيد عن أن يكون كوكبياً بحق. بل أن التجارة والإستثمار والتدفقات المالية متركزة فى ثلاثى: أوروبا واليابان وأميركا الشمالية. ويبدو أن هذه السيطرة مهيأة للإستمرار. كما يشيران أيضاً بالقول إلى أن الإقتصاد العالمى الراهن أقل انفتاحاً وتكاملاً من النظام الذى ساد من ١٨٧٠ إلى ١٩١٤[٢]. وإذا أخذنا العولمة من منظور مستواها الجزئى، سنجد أن هناك خلطاً بين التدويل والكونية أو العولمة. فمعظم إن لم تكن جميع الشركات متعددة الجنسيات تنطلق دائماً من قاعدة قومية، أو مركز واحد رئيسى بالدولة الأم للإنتاج والتسويق، وكذلك نجد أيضاً أن بحوث

(١) محمود المراعى، المرجع السابق، ص ١٥١.

(٢) بول هرست وجراهام طومسون، مساءلة العولمة Globalisation in Question القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، ص ٤ – ٥ (هذا الكتاب من ترجمة أ. إبراهيم فتحى).

التنمية والتطوير فى معظمها متمركزة فى هذه القواعد وليس بالفروع[١].

- **الأمر الثاني:** من بين التجارب الناجحة عن النمو الإقتصادى فى الدول النامية تجربة نمور آسيا حيث كان تكوين رأس المال المحلى والإستثمار العام فى المحل الأول هو من أسباب النمو ولم يلعب الإستثمار الأجنبى المباشر فيها الا دوراً محدوداً. فرأس المال الأجنبى سواء كان فى شكل قروض أو استثمار أجنبى مباشر يتصف بالتقلب بدرجة كبيرة وأنه يتجه إلى احداث تنمية بعيدة عن التوزان. كما يصبح النمو الذى يحدثه رأس المال الأجنبى أكثر خضوعاً لتوجيه قوى خارجية ولدورات الطلب فى الدول المتقدمة وكذلك لتأرجح عرض رأس المال وتكلفة الإقتراض[٢].

رد الفعل وآليات المواجهة:

أولاً: بالنسبة لرد الفعل تجاه العولمة، ففى هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أنه مع التسليم بعدم امكانية خروج أى دولة رشيدة عن بيئة التجارة العالمية واتفاقياتها فإنه يمكن التمييز بين عدد من الملامح لردود الفعل تجاه العولمة. ومن هذه الملامح ما يلى[٣]:

١- قدر من الكراهية البازغة من الحماس والمرتكزة على العاطفة والخيال. ومن أمثلة ذلك قرار منظمة آسيان فى ٢٤/ ١١/ ١٩٩٨ منح الجائزة الأولى فى مسابقة فنية الى مصور ماليزى تقديراً لصورة رسمها بعنوان: «أيها المضارب المالى الأجنبى قف عن تدمير بلادنا وداعاً سوروس والصهاينة، أهلاً وسهلاً باليابان».

٢- تفكير مثالى يتجه إلى اقتراح وسائل تساعد فى الإنقاذ مثل إنشاء جامعات كبرى تختص بالبحث العلمى والتكنولوجيا.

---

(١) عبد السلام أبو قحف، نظم الإستخبارات الصناعية ... مجلة التعاون الصناعى لدول الخليج العربى، أكتوبر ٢٠٠٠.

(٢) أنظر أيضاً النشرة الإقتصادية العالمية الصادرة عن صندوق النقد الدولى بالجدول رقم ٧ أكتوبر ١٩٩٤ للتعرف على تذبذب تدفق هذا النوع من الإستثمار.

(٣) محمد رؤوف حامد، الوطنية فى مواجهة العولمة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩، ص ٢٣ - ٢٤.

٣- الدعوة لاحياء المجتمع المدنى وتنشيط المنظمات غير الحكومية.

٤- ابتكار ميكانزمات أو آليات جديدة لضمان المصالح الوطنية فى المجابهة مع اتفاقيات التجارة العالمية.

٥- ظهور توجهات وممارسات سياسية تهدف الى تهذيب العولمة مثل المناداة بعولمة مسؤولة، والطريق الثالث، والبحث عن خيارات بديلة الخ...

ولا شك أن الممارسات الحالية لبعض الدول علي النحو الذى سبق توضيحه (ممارسات الإتحاد الأوروبى مثلاً، ودول جنوب شرق آسيا بما فيها اليابان) تعتبر خير دليل على تعاظم ردود الأفعال لمواجهة العولمة والتغريب بشكل خاص.

٦- **حتمية الوطننة:** إن الوطننة Nationalism ليست حربا على العولمة، ولكنها تحفيز وتنظيم وتعظيم القدرات الوطنية فى استيعاب وتشغيل كل المعارف والإمكانات المحلية والعالمية الممكنة بالكيفية التى تجعل من هذه القدرات الوطنية سنداً لبعضها البعض وللوطن والمواطنين فى التنمية وفى الإستفادة من إيجابيات العولمة وأيضاً فى تجنب سلبياتها وانحيازاتها[1].

ان الحاجة للوطننة تنطلق من عدة مرتكزات واعتبارات من أهمها ما يلى :

٦/١- أنانية الشمال المتقدم وتخليه عن تنمية الجنوب وتمحور اهتماماته لتنمية ذاته.

٦/٢- ان العولمة ظاهرة بيئية .. أو انها متغير جديد من بين متغيرات البيئة الدولية. ومن ثم فهى ليست بالضرورة آلية من آليات التطوير حتى بإفتراض ايجابياتها وحيادها.

٦/٣- تعاظم ظاهرة التحالفات الإستراتيجية الكونية بين الدول وبين الشركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية. أو بمعنى آخر تعاظم الإتجاه نحو العملقة كأداة للعولمة ولمواجهتها فى آن واحد.

---

(١) محمد رؤوف حامد، المرجع السابق، ص ٢٩ - ١٥.

٦/٤- انحراف مسارات خطط التنمية الكونية من خلال المنظمات والمؤسسات الدولية وانحيازها نحو الدول المتقدمة أو لخدمة أهداف الأخيرة لفتح أسواق جديدة.

٦/٥- الإنحياز الكامل لمصدرى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والإعلام نحو إزالة ثقافة الغير وبمختلف الطرق والوسائل.

ان الإنحياز نحو الوطننة يتطلب توظيف ايجابيات العولمة وحسن الإختيار للإطار المرجعي الملائم. كما أن الأمر يحتاج أيضاً إلى تجميع وحدات العمل بدلاً من تفكيكها أو تصغيرها. فالنزعة نحو العملقة والإندماجات والشراكة قد تعتبر أداة فاعلة فى حشد وتكريس الموارد والجهود نحو تحقيق الهدف، وتكوين قاعدة للبحث والتطوير داخل الشركات والمؤسسات جنباً إلى جنب مع الجامعات ومراكز البحوث على أن يكون تقييم الأداء الكلى لأى وحدة اقتصادية مرتكزاً على الإبتكار والربح الإبتكارى جنباً إلى جنب مع المؤشرات الأخرى التقليدية.

ثانياً: كيفية المواجهة: قد يكون من الصعوبة بمكان اقتراح سيناريو واحد لمواجهة العولمة وتحدياتها المفرطة. فالصعوبة تكمن فى حقيقة أن التحدى ليس ببساطة هو تحدياً للغرب فقط. فمراكز العولمة أصبحت الآن متعددة بدءاً من اليابان فى أقصى الشرق وانتهاءاً بأميركا فى أقصى الغرب. وكمحاولة للإجابة على التساؤل السابق يمكن اقتراح اثنين من السيناريوهات هما :

السيناريو الأول: من خلال تكوين التحالفات الأقليمية أو المناطقية Regionalism. فالمناطقية تعنى قيام عدد من الدول تتصف بالتجانس النسبى فى الخصائص والجغرافيا بتكوين تكتل أقليمى وتوحيد الجهود للتعامل مع مراكز العولمة فى الكون من ناحية، ومواجهة المشكلات الإقليمية بهذه المنطقة من ناحية أخرى. وفى الوقت الراهن تقوم مجموعة دول جنوب شرق آسيا (آسيان) بتوسيع دائرة العضوية فيها حيث ضمت لعضويتها عام

١٩٩٦ ما ينمار Mynamar المعروفة ببورما سابقاً. وكذلك انشاء مناطق للتجارة الحرة بين الدول الأعضاء فضلاً عن عقد حوار دائم ودورى حول الأمن المناطقى للدول الأعضاء وكذلك انشاء منتدى للحوار بين الدول الأعضاء، وبينها وبين التكتلات الإقليمية الأخرى.

السيناريو الثاني: الوطننة Nationalism فى هذا الخصوص يمكن لكل دولة فى التكتل الإقليمى أن تتبنى سياسات وبرامج خاصة للتعامل مع حرية تدفق ما يلى على سبيل المثال :

(أ) المعلومات.

(ب) السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا.

(جـ) سلع التسلية والترفيه.

(د) الثقافة والقيم.

وما يحدث الآن فى دول جنوب شرق اسيا يقدم دليلاً على امكانية ادارة ذلك. فبعض الحكومات فتحت الباب على مصراعيه للسلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا لكنها أغلقته أمام الثقافات والقيم التى تتعارض مع خصوصية مجتمعاتهم مثل الديموقراطية، وحقوق الإنسان، والحرية ... أما بعض الحكومات الأخرى فكانت شديدة الحساسية للأفلام والموسيقى القادمة من هوليود بينما الأفلام الصينية تلقى قبولاً واسعاً فى تايلاند غير أن هذه الأفلام محظورة فى ماليزيا كما أن نظائرها من الأفلام اليابانية كان غير مسموح بها فى كوريا لكنها مقبولة بباقى دول جنوب شرقى آسيا. كما أن هناك الكثير من المحاولات والجهود الحالية لانعاش وتنمية الثقافات وتأصيل الهوية الوطنية لمواجهة العولمة. ومن أمثلة ذلك انشاء الكيانات المؤسسية التابعة لرؤساء مجالس الوزارات تكون مسؤولة عن تأصيل الهوية وتوعية الشعب بالآثار السلبية للاستعمار الجديد خاصة جيل الشباب وصغار السن.

ويتطلب هذا السيناريو أيضاً ضرورة التركيز على المصلحة الوطنية من منظور مجتمعى وتطوير القرى والمحليات. حيث أن مستقبل هذه القرى

مجتمعة يشكل مستقبل الأمة ككل. هذا، بالإضافة إلى ربط الديموقراطية والإنضباط الإجتماعي والحرية بالتجارة والصناعة وأوجه النشاط الأخرى بالمجتمع. صحيح من الضروري الربط بين الإعتبارات الإجتماعية والتجارة مثلاً لكن لابد من التأكيد على أن الحرية الزائدة ستؤدى إلى الفوضى(١).

هل توجد نظرية للعولمة؟

للإجابة على هذا التساؤل يمكن عرض الآتى بإختصار :

أولاً: نقلاً عن هانزر ١٩٩٢، وهيوز ١٩٩٦، وفيزرستون ١٩٩٥ أشار كلا من التوم وادم ١٩٩٩ إلى أن ظهور مدرسة جديدة تحرر الإستهلاك من سماته الضارة يعتبر أحد دعائم نظرية العولمة.

وتتلخص آراء هذه المدرسة فى أن السلع تمثل خامات مادية وغير مادية تكتسب معانى ثقافية من جانبين:

الجانب الأول هو المنتج الذى يضع بعض المعانى فى السلعة مستغلاً التصميم واللون والغلاف ومركز الإنتاج وغيرها ... وتتم ترجمة هذه المعانى إلى ما يريده الإنسان من قوة وجمال وعاطفة الخ ....

أما الجانب الثاني فهو المستهلك وليس المنتج. ولهذا لا يوجد مبرر للخوف من الإستعمار الثقافى طالما أن أساس الثقافة هو المعنى الذى يسيطر عليه المستهلك نفسه. وهذا يعنى أيضاً أن قوة المستهلك تكمن فى سيطرته على حق سلب السلع معانيها الإنتاجية.

وطبقاً لما ذكره ألتوم، وآدم ١٩٩٩ فإن العولمة تتحكم فى العلم عن طريق تحكمها فى اقتصاديات العالم. كما أن البنية الإجتماعية أو الأنماط الإجتماعية فى دول العالم الثالث لم تتقدم بنفس الخطى التى تقدمت بها

---

(١) هذه الجهود تبذل أيضاً فى روسيا حالياً. وقد قامت حكومة ماليزيا بمنع عقد حفلة موسيقية لمايكل جاكسون. وفى فبراير عام ١٩٩٧ طلب البرلمان الأوروبى من الدول الأعضاء تخصيص ٥٠ ٪ على الأقل من أوقات البث التليفزيونى للمواد الثقافية والإعلامية المحلية.

التكنولوجيا. وإذا كانت الخصخصة قد ارتبطت بالعولمة فبماذا نفسر الثورة الشعبية ضد الخصخصة فى أندونيسيا والتى أطاحت بحكم سوهارتو فى مايو (أيار) ١٩٩٨.

ثالثاً: العولمة ظاهرة، وإذا كانت الظاهرة لا تتصف بالديمومة فمن ثم أن أى محاولة لتعميم نتائج تنظير الظاهرة يعتبر ضربا من ضروب الإسراف العلمى.

رابعاً: إذا كانت النظرية هى نتيجة رئيسية للإختبار التجريبى المحكم منهجياً فبماذا نفسر رأى دعاة العولمة بضرورة عدم خلط الثقافات، وافتراضاتهم عن عدم نقاء بعضها وغير ذلك ... مما تقلل من امكانية الإنصهار الكونى فى بوتقة ثقافية وسلوكية ومادية واحدة هذا بإفتراض الممكن وليس بإفتراض المطلق.

خامساً: إذا كان دعاة العولمة يفترضون عدم نقاء الثقافات وإن المبدأ الحاكم للعولمة هو «النفعية» الناتجة بطبيعة الحال من الرغبة فى الإستفادة بالتكنولوجيا وإن مبدأ النفعية يمكن أن يخلق نوعاً جديداً من البربرية ألا وهى «البربرية الإقتصادية» أو سيادة أصولية السوق، فإن هذا بالضرورة سيتعارض مع شروط الضرورة لشوملة العالم أو كوننته. وهذه الشروط تتصف بالتعدد ومنها مثلاً:

* فوقية القانون على القوة العسكرية.

* اقتسام الثروة وتوزيعها توزيعاً عادلاً وهكذا أيضاً العلم والمعرفة.

فكيف إذن يمكن القول بوجود نظرية للعولمة إذا كان أساسها ومتطلبات بنيتها وتطبيقها غير قائم؟

سادساً: مع الأخذ فى الإعتبار أنه إذا كان منتج المعرفة هو أيضاً مديرها فى معظم أن لم يكن فى كل الأحوال، فإن زيادة الممنوعات، وزيادة المستحيلات والإستتباع هى نتائج طبيعية وحتمية للعولمة. فإتفاقية حماية

حقوق الملكية الفكرية ستجعل من الممنوع على بعض الدول التوصل إلى منتجات تكون الدول المتقدمة قد توصلت إليها حتى ولو كان الوصول إلى هذه المنتجات أمر احتميا من الناحية التقنية، ومع مرور الوقت تزداد **قوائم الممنوعات**.

أما بالنسبة **لزيادة المستحيلات**، فلا شك أن زيادة الممنوعات سوف تودى إلى زيادة غنى وثراء الدول المتقدمة فضلاً عن تطور أدوات البحث والتطوير، الأمر الذى يجعل من المستحيل شراؤها أو استخدامها بواسطة الدول الفقيرة. ومع الوقت تزداد قوائم الإختراعات للدول المتقدمة وتزداد أيضاً قائمة المستحيلات للدول النامية.

وتأتى بعد ذلك النتيجة الحتمية. ألا وهى التبعية أو **ارتفاع درجة الإستتباع**. فنتيجة لزيادة الممنوعات وزيادة المستحيلات ستتحول الدول النامية تابعة تقنياً واقتصادياً للدول المتقدمة سواء كان الإستتباع من خلال الشراء أو التمويل أو محاولات المحاكاة أو من خلال محاولات تحول النشاط الصناعى والتجارى بالدول النامية لسد حاجات المواطنين طبقاً للنموذج العالمى وليس طبقاً للنموذج الوطنى أو القيم المحلية. حتى بالنسبة للمواد الأولية والخامات سيظل تصديرها للدول المتقدمة مشروطاً بعوامل برجماتية تفرضها هذه الدول[1].

سابعاً: إذا كان الإغتراب أو سلب الحرية وسلب المعرفة سيصبح نتيجة حتمية لأى استعمار ثقافى قد يترتب عليه اضمحلال أو تهاوى الهوية ومع الأخذ فى الإعتبار النقطة السابقة (سادسا) وأن ما يحدث الآن إنما يعنى :

أ – المجاراة القهرية من قبل الدول النامية لما يجرى فى العالم المتقدم سواء كانت هذه المجاراة على مستوى الفرد أو الدولة.

ب– المجاراة الهامشية للدول المتقدمة من قبل الدول النامية بسبب غياب الدور والتعارض بين التوجهات والفكر والمعرفة والتعارض بين

---

(١) عبدالسلام أبو قحف، بحوث تطبيقية فى ادارة الأعمال الدولية، بيروت، الدار الجامعية، ٠٠ ص ٢٧٤/ ٢٧٥.

التطلعات والوسائل. وأيضاً غياب المعرفة وعدم القدرة على الإنجاز اما لغياب أسبابه أو أدواته أو لتعمد الدول المتقدمة كمحاولة لتأصيل الإستتباع أو التبعية.

ثامناً: إذا كانت الثقافة (طبقاً لتيلور Taylor) هى «الكل المركب المكون من الفن والدين والعلم، لا يمكن أن تكون ثقافة جدية أو جديدة بهذا المفهوم»[1]. فهى إن استطاعت التأثير على الفن فلن تغير الديانات ولن تنقل العلم أو تساعد على اقتسامه بين الشمال والجنوب على أسس من العدل والمساواة.

تاسعاً: أن العولمة أو الكوننة أو الشوملة تتعارض مع الليبيرالية، فالشوملة تعنى بسط النفوذ والسيطرة والتنميط. وهذا يتعارض بالفعل مع التنوع. كما أن هذه النزعة لا يمكن فرضها أو الإقتناع بقابليتها للتطبيق لأسباب عقائدية ووطنية وجيوسياسية كثيرة ومتنوعة ... وفى هذا الخصوص قد يكون من المفيد الإشارة إلى ما جاء فى كتاب الفيلسوف المعاصر الذى اعتنق الإسلام حديثاً وهو روجيه جارودى (رجاء جارودى الآن) كيف نصنع المستقبل؟ «تبدو دعوة المسيحية بأنها دين عالمى شكلاً نموذجياً للإستعمار الروحى الذى لا ينفصل عن أى شكل من أشكال الإستعمار»[2].

«إن العولمة مشروع امبريالى لتشويه أو إزالة الثقافة والإيمان لدى مختلف الشعوب، حتى يفرض عليهم - علاوة على أسلحة ودولارات الولايات المتحدة الأميركية - اللاثقافة واللامعنى التي يتحلى بها دين لا يجرؤ على التصريح باسمه، الا وهو دين وحدانية السوق. هذا الدين الذى لن يكون فقط نهاية التاريخ، ولكنه سيكون موتا للإنسان والالة الذى هو كامن فيه»[3].

---

(١) مراد وهبه، جرثومة التخلف، القاهرة، الهيئية المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨، ص ١٢٦.

(٢) روجيه جارودى، كيف نصنع المستقبل؟ القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٩، ص٢٦٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٧٣.

وأخيراً يمكن القول للذين يدعون تصادم الحضارات أو نهاية التاريخ مثل هانتنجتون وفوكوياما بأن التاريخ مثل النهر ليس له مصب سوى المحيط، وان تهيئة هذا التحول الروحانى أو الثقافى أو الإقتصادى العالمى سياسياً تعنى اننا يجب أن نضع نهاية لما يدعى بالعولمة التى هى مضادة للعالمية.

عاشراً: العومحلية أو المحلكونية: بداية يمكن الإشارة إلى ما يسمى بالفوردية والكوكاكولية والماجدونالية فى مواجهة التيوتية لقد نجح الثلاثى الأول (الفوردية والكوكاكولية والماجدونالية) فى تبنى استراتيجية توحيد أو تنميط الإنتاج لفترة ما على أمل أن يتوحد المستهلكون. وشركة فورد مثلاً هى التى كانت تقوم بتحديد نوع السيارة وحجمها ولونها.

أما الآن فإن فلسفة شركة تيوتا تتلخص فى أن المستهلك هو الذى يحدد ما يمكن انتاجه. وقد ثبت نجاح هذه الفلسفة تسويقياً على مستوى العالم كله، فالسيادة للمستهلك وليس للمنتج(١).

أن تطبيق اليابان لمفهوم الدوخاكو Dukhaku أى تطويع التقنية الزراعية لتناسب المنطقة المحلية أو جعل الشيء الدخيل موافقاً للنطاق المحلى يقدم بديلاً آخر للعولمة وهذا البديل هو ما يمكن تسميته بالمحل كونية Golocali-sation أو العومحلية أى إضفاء طابع المحلية للأشياء أو التركيز على الطابع المحلى فى حركة العولمة، وهذا يعنى صعوبة التنميط أو الشوملة للسلع والخدمات. وفى نفس الوقت فإن العومحلية ليست التهجينية أو تلاقى الأشكال فى صورة واحدة، لكنها قد تصبح حلاً وسطاً بين الإفراط والتفريط فى ردود الأفعال تجاه العولمة خاصة أن أحد رواد العولمة (فوكوياما) يؤكد دائماً أن الدين والقومية (الوطننة Nationalism هما اعداء الليبيرالية أو العولمة)(٢).

---

(١) عبد الله عثمان، عبد الرؤوف آدم، المرجع السابق/ ص ١٠٢.

(٢) Kamo, "Globalism, Regionalism And Nationalism. Oxford:. Blackwell pub. Co. 1999, p 14.

إحدى عشر: لا شك أن مزيداً من القلق يرتبط دائماً بالتغريب أوالإغتراب، وإذا كانت العولمة هى طفل الخطيئة لثورة المعلومات، فإن التنوير الزائف متعدد الأشكال فى هذه الثورة له عدة مصادر. وطبقاً لأمين ١٩٩٩ فإن المصدر الأول متعلق بنوع المعلومات التى يجرى جمعها وتخزينها وتحليلها ونقلها. فليس بالضرورة أن كل زيادة فى المعلومات تتضمن نفعاً وفائدة. أما المصدر الثانى للقلق فيتعلق بكمية المعلومات. فزيادة الكمية فى وقت محدود لا يمكن أن ينتج عنه الا تبلد فى الحس والعجز عن فهم المغزى الحقيقى لكل معلومة أو خبر. وتأتى نوعية استخدام المعلومات ممثلاً للمصدر الثالث للقلق من ثورة المعلومات وتنويرها الزائف. فإذا كانت المعلومات فى الأصل يمكن استخدامها فى تحرير الإنسان (معلومات عن الميكروبات مثلاً) فإنها يمكن أن تستخدم أيضاً لقهر الإنسان واستعباده. وأخيراً فإن المصدر الأخير للقلق يتعلق بأثر ثورة المعلومات والإتصالات فى قهر ثقافة الغرب للثقافات الأخرى. فمن الخطأ الإعتقاد بأن المعلومات هى بطبيعتها محايدة لا ضرر منها. فهى تأتى مختلطة بثقافة معينة أى ثقافة الدولة التى أنتجت هذه المعلومات[1].

لقد أصبح طفل الخطيئة أو العولمة نموذجاً صريحاً لناتج ثورة المعلومات بروادها ومروجيها وأصبح الغرب عباداً لوثن جديد يسمى المستقبل. فالترويج لهذا الوهم المسمى بالعولمة انما هو فى الأصل مؤامرة لقهر ثقافات الشعوب لحساب ثقافة الهامش واللامعنى (فقدان الهدف) واللامعيار (الإخفاق فى التوافق بين الهدف والاليات).

اثنى عشر: وإذا نظرنا إلى قضية أخرى ترتبط بالعولمة واشكالية الإعتداء الثقافى سنلاحظ أن البث الفضائى التجارى للجماهير فى بعض الدول يقدم لمحات من العالم المتقدم ربما لم تكن من قبل مصرحاً بها من حكومات هذه الدول. وبرغم أن البعض يرى أن هذا التواصل الإعلامى والإرسال الجيد للمعلومات قد يقرب بين الشعوب من خلال تعميق فهمها

(١) جلال أمين، التنوير الزائف، القاهرة/ دار المعارف، ١٩٩٩، ص ٨٦ – ٩٥.

للثقافات الأخرى، إلا أن البعض الآخر يتصور أنه سيكون أمراً مثيراً للسخط والإستياء عندما يحصل أناس محرومون من حقوق المواطنية على معلومات كافية عن أسلوب آخر للحياة مقارنا بأسلوب حياتهم(١) .هذا فى الوقت الذى تفشل فيه آلة العولمة فى تحقيق نمواً متوازناً فى الدخول والمعرفة والتعليم على المستوى الكونى ... فكيف اذن يمكن قبول نظرية تستند فى التطبيق على ظرف الإستثناء على حساب القاعدة ؟

ثالثا عشر: طبقاً لروزناو فإن المنافسة والمحاكاة وتماثل المؤسسات والإتصال المونولوجى الأحادى والتفاعل الحوارى الثقافى هى طرق تساعد على اتمام عملية انتشار السلع والأفكار والأفراد والمعلومات والرموز والإتجاهات والأموال والخدمات عبر الحدود. وإن التساؤل الممكن طرحه هو بماذا تفسر حقيقة مفادها ان بلاداً عربية تفرض حظراً تاماً على استخدام شبكة الإنترنت، وبلاد أخرى عربية مثل مصر ولبنان لا تضع قيوداً على استخدامها وهذا قد يعنى أن بلاداً تقبل العولمة الإقتصادية ولكنها ترفض العولمة الثقافية أو السياسية (الديموقراطية) التعددية الحزبية الخ .. (٢). ولا يمكن تجاهل رد فعل الإتحاد الأوروبى – من خلال برلمانه – حيث فرض على الحكومات زيادة المكون الثقافى المحلى وبرامج البث التلفزيونى بنسبة تزيد عن ٥٠٪ وذلك للمحافظة على الهوية.

وإذا تصور البعض أن من بين تجليات العولمة الإقتصادية انها قد تساعد فى نمو وتعميق الإعتمادية – الإعتماد المتبادل بين الدول، ووحدة الأسواق المالية .. فضلاً عن بعض التجليات السياسية مثل سقوط الشمولية السياسية فى الحكم والنزعة نحو التعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان(٣). وتصرفات الحكومات والشعوب فإن تساولات عديدة قد تجهض كل هذه التصورات وهذه التساؤلات تتمحور فى الأصل على قضية الخصوصية

---

(١) مى سلو، الإتصال فى عصر العولمة، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ١١٨.

(٢) السيد ياسين، العولمة والطريق الثالث، القاهرة، ميريت للنشر والمعلومات ١٩٩٩، ص ١٩.

(٣) يمكن الرجوع إلى هذه الإحصائيات فى : رمزى زكى، وداعاً للطبقة الوسطى، القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٩٨، ص ٢٥.

الثقافية والسياسية للدول، وأسباب ازدواجية المعايير فى تطبيق حقوق الإنسان أو حتى قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة. ثم كيف يمكن صياغة ثقافة عالمية واحدة لضبط سلوك وتصرفات الحكومات والشعوب. وأخيراً ،حاول الرومان فى الزمن القديم شوملة العالم، وحاول بونابرت ومن بعده حاولت ألمانيا النازية قيادة العالم ... وكانت المحصلة النهائية صفر.

المراجـــع

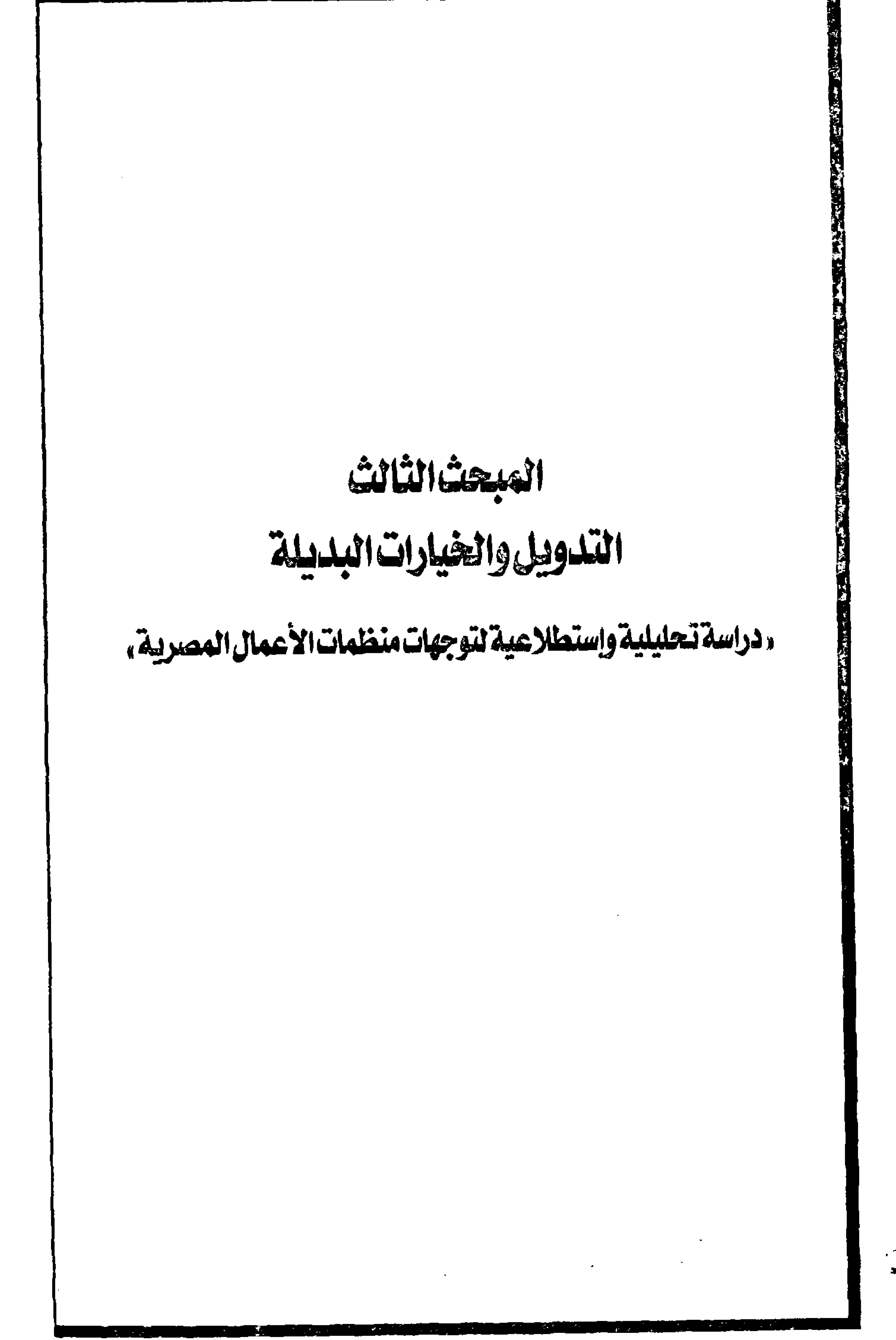
- أبو قحف، عبدالسلام، بحوث تطبيقية فى ادارة الأعمال الدولية، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- أبو قحف، عبدالسلام، نظم الإستخبارات الصناعية .. مجلة التعاون الصناعى لدول الخليج العربى، العدد ٨٢، ٢٠٠٠.
- آدم، عبد الرؤوف، التوم، عبد الله، العولمة: دراسة تحليلية نقدية، لندن: دار الوراق، ١٩٩٩.
- أمين، جلال، التنوير الزائف، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٩.
- أمين، جلال، العولمة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩.
- الإنكتاد UNCTAD، برنامج الشركات متعددة الجنسيات، ١٩٩٥.
- المراغى، محمود، أرقام تصنع العالم، الكويت: كتاب العربى، العدد ٣٢، ١٥ - ٤، ١٩٩٨.
- حامد، محمد رؤوف، الوطنية فى مواجهة العولمة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩.
- حامد، محمد رؤوف، ادارة المعرفة ....، القاهرة، ١٩٩٨.
- جارودى، روجيه، كيف نصنع المستقبل؟ القاهرة: دار الشروق/ ١٩٩٩.
- زكى،رمزى، وداعا للطبقة الوسطى، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.
- صندوق النقد الدولى، النشرة الإقتصادية العالمية، ٧ أكتوبر، ١٩٩٤.
- سنو، مى، الإتصال فى عصر العولمة، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- ياسين، السيد، العولمة والطريق الثالث، القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، ١٩٩٩.
- هرست بول، طومسون، جراهام، مساءلة العولمة .. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ١٩٩٩ (ترجمة ابراهيم فتحى).

- وهبة، مراد، جرثومة التخلف، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.

- وثائق دولية - الشرق الأدنى الكبير، تقرير للجنة الأمن القومى الأميركية، ١٩٩٩.

- Chittiwatanapeng, p. "Challenges of and Responses to Globalization" in: Yamamoto, Y., Globalism, Regionalism and nationalism, Oxford: Blackwell. Pub. Co. 1999.

- T. Kamo, "Globalism, Regionalism and nationalism", Oxford: B. Well. pub. Co. Ltd. 1999.



المبحث الثالث

التدويل والخيارات البديلة

«دراسة تحليلية واستطلاعية لتوجهات منظمات الأعمال المصرية»

مستخلص

Abstract

تنطوى الدراسة الحالية على شقين أساسيين، الأول تحليلى أما الشق الثانى فإستطلاعى. وكلا الشقين استهدفا دراسة وتحليل بعض القضايا والجوانب المرتبطة بالعولمة/ التدويل مثل: إتجاهات منظمات الأعمال المصرية بالقطاعين العام والخاص نحو العولمة، والدوافع الكامنة وراءها، وكذلك الأساليب أو الخيارات البديلة للعولمة/ التدويل والتى تعتبر أكثر تفضيلاً بالنسبة لهذه المنظمات. كما تناولت الدراسة أستكشاف عدد من المشكلات والتحديات المتوقع مواجهتها والتى ترتبط بعولمة النشاطات. بالإضافة إلى الوضعية النظرية والميدانية لإتفاقيات الشراكة. وعقود الإنتاج الدولى من الباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار فى مصر. وفى الوقت الذى جاءت فيه نتائج الدراسة الإستطلاعية مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة (فيما يتعلق بالدوافع والأسباب والأساليب البديلة المفضلة للبدء فى العولمة فضلاً عن المشكلات (التحديات التى تواجه العولمة) تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من منظمات الأعمال المصرية بالقطاعين العام والخاص التى دخلت السوق الدولى من خلال التصدير كأحد أشكال الإستثمار غير المباشر لديها الرغبة فى تعميق نشاطها الدولى. كما أن متطلبات التدويل المالية والتقنية والمنافسة وطبيعة الطلب فى السوق الدولى وعدم وجود برنامج حكومى داعم لتدويل أنشطة منظمات الأعمال المصرية تعتبر من بين التحديات أو المشكلات التى تواجه هذه المنظمات. ويجدر بالذكر أن الباحث استخدم فى هذه الدراسة أصطلاح «العولمة» Globalisation كمرادف لإصطلاح «التدويل» Internationalisation لعدة مبررات تم ذكرها فى مقدمة الدراسة.

مقدمة :

إكتسبت قضايا التدويل Internationalisation أو (العولمة Globalisation) والشراكة Partenership أهمية كبيرة خاصة بعد تعقد معادلة الصراع والمنافسة على القمة الإقتصادية على الصعيد الدولى، وكذلك تعاظم التوجهات المرتبطة بتبنى برامج الخصخصة ومتطلبات الأيزو، والجات وغيرها(*).

وإذا كانت القاعدة العملية – أو خلاصة التجارب – تشير إلى أن النجاح على صعيد السوق المحلى هو بطاقة العبور إلى السوق الدولى، فقد يخطئ من يتصور أن التوجه نحو الخصخصة أو مراعاة الأخذ بمتطلبات الأيزو وغير ذلك هى ضمانات التميز فى الأسواق الأجنبية، إنها فى تصور الباحث بمثابة أفكار أو توجهات تستهدف التميز على الصعيد المحلى أولا.

وبالرغم من تعدد الخيارات المفتوحة والأسباب أو الدوافع لعولمة أوكوننة النشاط والشراكة وكذلك الإسهامات الخاصة بنظريات التدويل، والممارسات الحالية من قبل الحكومات، ومنظمات الأعمال لغزو الأسواق الدولية بمستوى أداء ملموس إلا أن نتائج الإنجاز تشير إلى تعدد حالات الفشل وتفوقها على حالات النجاح وكذلك المحافظة عليه. حتى أن الإتفاقيات الثنائية بين الدول وما تقدمه من دعم وحوافز وضمانات لتكافؤ الفرص فى مجالات التصدير أو الإستثمارات المباشرة قد لا تضمن تكافؤ النتيجة لمنظمات الأعمال والدول المعنية فى كثير من الحالات(١).

وبخصوص أهمية الدور الداعم للدولة فى خلق الفرص والمزايا التنافسية للشركات الوطنية على المستوى الدولى فقد تعددت وتباينت الآراء حول بدائل السياسات التى تساهم فى تحقيق ذلك. فالرأى الذى ينادى بإنسحاب الدولة وترك الصناعة لآليات السوق لم يجد تأييداً كبيراً من قبل

(*) فى هذه الدراسة يستخدم الباحث مصطلح «العولمة» جنباً إلى جنب أو كمرادف لمصطلح «التدويل».

الإقتصاديين. أما الرأى الآخر فيشير إلى أن أنجح دور للدولة يكمن فى دورها كعامل وسيط Catalyst يساعد فى خلق التحدى الدولى من خلال تهيئة مناخ عمل يحقق لمنظمات الأعمال إمكانية خلق ميزة تنافسية على الصعيدين المحلى والدولى من خلال تنشيط ومساندة القوى المؤثرة فى جوهر المنافسة مثل تشجيع التطوير ودعم المنافسة المحلية والتركيز على عوامل الإبداع المتخصصة، والترويج للإستثمارات وتحفيز المستثمرين والإستثمار فى الموارد البشرية وعدم فرض لوائح أو قوانين مانعة للمنافسة، ودعم الصناعات المساعدة والمرتبطة والمتكاملة، ومنع الإحتكار المحلى وغيرها من الآليات الأخرى[٢]. وإذا كان هذا الرأى يلقى القبول النسبى لدى كثير من الأطراف المعنية إلا أن الخلاف أو الجدل المثار قد يتمحور حول الآليات الأكثر فعالية وملائمة لدول العالم الثالث خاصة.

ويأتى خيار آخر – إن صح التعبير – وهو إتفاقيات الشراكة بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية لدفع التنمية الصناعية أو الإقتصادية فى الأخيرة من خلال إعطاء أولويات أو معاملة ذات طبيعة خاصة فى عدة مجالات تجارية وصناعية على الصعيدين الدولى والمحلى بما قد يفتح العديد من فرص الإستثمار والتوسع فى ممارسة النشاط أمام منظمات الأعمال فى الدول الموقعة على الإتفاقية. لكن يجدر بالذكر أن مثل هذه الإتفاقيات قد تخلق نوعاً أو درجة من التكامل التجارى غير أنها لا تضمن تحقيق التكامل الصناعى حيث لا يمثل هذا النوع من التكامل بالضرورة ركيزة أساسية لمثل هذه الإتفاقيات. كما أنه من الضرورى وجود عدة ضمانات هى بمثابة أبجديات لتحقيق معادلة جيدة للشراكة بين الأطراف المعنية تمكن من تحقيق النجاح وتضمن الإستمرارية على أساس قاعدة المصلحة المشتركة.

إن وجود حد أدنى من التماثل فى هيكل الإنتاج، والأسعار، والعمالة وغيرها هى من بين ضمانات النجاح، غير أن الإستمرار يكمن فى عدالة

العوائد التى تتحقق بين أطراف الإتفاقية بحيث يتحسن الوضع الإقتصادى للدول الفقيرة المعنية.

كما أن التباين فى معطيات كل من السوق وبيئة الأعمال من دولة لأخرى، وغياب المنهج الملائم لإتخاذ قرارات التدويل، والخلل فى الهيكلية الإدارية وهيكل توزيع الأدوار والجهود الموجهة أو اللازمة لتدويل الأنشطة، والآثار التجميعية لكل من الحوافز التى تقدمها الحكومات، والعوائق التى تواجه التصدير والإستثمارات بالإضافة إلى نقص الموارد والخبرة التنافسية والمعلومات المتوافرة عن الفرص المتاحة وطرق إستغلالها، وغياب المنافسة فى مجالات التطوير والبحوث ... وعدم وجود الإستراتيجيات الشاملة الموجهة بإحتياجات الأسواق الدولية ... وغيرها هى بمثابة أمثلة لتحديات تقلل من فرص النجاح لإختراق هذه الأسواق (أو حتى قطاعات جديدة فى الأسواق المحلية٩. كما أن الإعتقاد بإستمرارية الميزة التنافسية لفترة طويلة، وممارسة ضغوط على حكومات الدول لدعم بعض الصناعات لتسهيل تنفيذ خطط غزو الأسواق الأجنبية تعتبر من الإفتراضات التى أثبتت التجارب العملية خطأها نظراً لإنتشار ظاهرة التقليد من ناحية، والإتجاه نحو تقلص دور الدولة فى الحياة الإقتصادية من ناحية أخرى.

أيضاً، قد يخطئ من يتوقع أن إلغاء الحواجز الجمركية والسياسات الداعمة للمنافسة الدولية من قبل الحكومات، وإلغاء نظام الحصص، والرسوم، والترويج للتعاون الدولى وتيسير حركة نقل التكنولوجيا الحديثة على أسس التوحيد للمواصفات القياسية يضمن سهولة غزو السوق الدولى بدون ميزة تنافسية، وبنية أساسية لغزو السوق الدولى (من مهارات وموارد مالية، وجهاز للإبتكار والتطوير، وقاعدة للمعلومات التسويقية ... وغيرها.

وأخيراً، فإن عوامل كثيرة أخرى يتمثل بعضها فى دوافع منظمات الأعمال وأهدافها، وخصائصها Firm Specific Factors، ويتمثل البعض الآخر فى خصائص الدول Countries Specific Factors والضغوط التى

تمارسها الحكومات (المصدرة والمضيفة لرؤوس الأموال) على الشركات من خلال تقديم الحوافز والإمتيازات الممنوحة لتشجيع ودعم جهود ومحاولات المنظمات نحو تدويل أنشطتها جعلت من قضية العولمة محوراً للإهتمام على مختلف الأصعدة.

أهداف الدراسة الحالية: في ضوء معطيات الواقع المصرى، ومفاوضات الشراكة القائمة بين الإتحاد الأوربى ومصر، بالإضافة إلى التوجهات المستقبلية للسياسات الإقتصادية، وظهور محاولات جادة لبعض الشركات المصرية لتدويل نشاطها الإنتاجى والتسويقى (مثل شركة النساجون الشرقيون التى بدأت بالفعل إنشاء فرعاً للإنتاج والتسويق بأمريكا الشمالية)، ومن واقع المقدمة السابقة فإن الدراسة الحالية تستهدف ما يلى :

١- تحليل إمكانيات تدويل أنشطة الشركات المصرية وتحديد أهم العوامل الحاكمة، والشرطية، والدافعة للتدويل فى ضوء المعطيات الحالية والمرتقبة للسوق الدولى. وفى ضو ذلك يمكن التعرف ليس فقط على إتجاهات المدراء المصريون نحو التدويل بل أيضاً على طبيعة التحديات والمشكلات التى تواجه محاولات أو إتخاذ قرارات التدويل. كما تسعى الدراسة إلى إستعراض الخيارات البديلة لغزو الأسواق الدولية وما هى البدائل المفضلة للشركات المصرية وأسباب التفضيل.

٢- وضعية إتفاقيات الشراكة بإعتبارها آلية حديثة قد تفتح مسارات جديدة لغزو الأسواق الدولية. وكذلك إتفاقيات أو عقود الإنتاج الدولى من الباطن – International Sub - Contracting Agreements (ISCA).

٣- موقف القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار من تشجيع تدويل الشركات المصرية لأنشطتها وتعظيم المنافع المتوقعة من الإستثمارات الأجنبية الوافدة.

الجدوي العلمية والتطبيقية للدراسة الحالية: يمكن إستعراض جدوى هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والتطبيقية بإختصار على النحو الآتى :

أولاً: بمراجعة معظم الدراسات والبحوث التى إهتمت بتحليل وتقييم جدوى الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات (أو الشركات العالمية بصفة عامة) فى الدول النامية يمكن ملاحظة :

١- أن هذه البحوث ركزت على المنافع المتوقعة التى قد تتحقق للدول المضيفة بشكل عام بإفتراض أن الدول المضيفة النامية هى دائماً مستوردة لرؤوس الأموال الأجنبية وأن فرص قيامها بتصدير رؤوس أموال خبرات ... وغيرها للدول الأخرى غير قائمة أو فى غير صالحها. أى أن التعامل مع قضايا الإستثمار الأجنبى يتم من منظور واحد فقط. وهذا يعنى تجاهل المنافع التى قد تتحقق من قيام الشركات الوطنية بالدول النامية المضيفة بتدويل أنشطتها أو غزوها بشكل مباشر أو غير مباشر للأسواق الدولية. فقيام منظمات الأعمال الوطنية بغزو الأسواق الأجنبية عن طريق الإستثمار المباشر أو غير المباشر يترتب عليه خلق كثير من المنافع منها خلق فرص للعمالة، وزيادة التحويلات والتدفقات من النقد الأجنبى فى شكل (تحويلات الأرباح وأجزاء من رأس المال والمرتبات الخاصة بالعمالة الوطنية فى الخارج) ومنح فرص جديدة للتصدير للمركز الرئيسى للشركة بالدولة وتوفير المواد الخام أوقطع الغيار ... وغيرها.

٢- تجاهلت معظم الدراسات والبحوث حقيقة أن الشركات الوطنية تمارس نشاطاً إستثمارياً بشكل غير مباشر خارج حدود الدولة وذلك من خلال التصدير والتراخيص والمشاركة فى المعارض الدولية بالخارج والداخل. كما تجاهلت ظاهرة جديدة بدأت من السبعينات وهى ظهورالشركات

متعددة الجنسيات من دول العالم الثالث Third World Multinationals Cor. كالهند والمكسيك والصين وجنوب أفريقيا، والبرازيل وكوريا الجنوبية وغيرها وهذه الشركات تلقى الكثير من القبول - مقارنة بنظائرها من الدول المتقدمة - فى دول العالم الثالث نظراً للتماثل النسبى فى الظروف والخصائص البيئية بين دول هذا العالم[٣].

٣- عدم وجود دراسة لإتجاهات وآراء رجال الأعمال المصريون ومديرو المنظمات بقطاع الأعمال العام نحو تدويل نشاطات هذه المنظمات وتحديد ما هى الخيارات البديلة والمفضلة لتدويل الأنشطة التى تمارسها.

٤- أهملت معظم الدراسات سواء المصرية أو الأجنبية واحداً من أحدث أشكال الإستثمار الأجنبى وهو عقود الإنتاج الدولى من الباطن (ISCA) الذى يلبى رغبات ويحقق أهداف منظمات الأعمال سواء بالدول المضيفة أو الدولة المصدرة لرؤوس الأموال، كما أنه يحقق الكثير من الفوائد فى مجالات العمالة والتجارة وتحسين ميزان المدفوعات بدون تكلفة سياسية أو آثاراً سلبية إقتصادية تذكر. كما أنه يتوائم خاصة مع توجهات الحكومات التى بصدد إتفاقيات الشراكة. فضلاً عن أن التقدم الذى حققته دول جنوب شرق آسيا فى مجالات غزو الأسواق الدولية إنما يرجع بدرجة كبيرة إلى إنتشار هذا النوع من أنواع الإستثمار الأجنبى. وعلى الصعيد العربى فمنذ أوائل السبعينيات تعتبر تونس الدولة العربية الرائدة فى تبنى هذا النوع من الإستثمار. وهذا قد يثير تساول لماذا لا يتم تضمين إتفاقيات الشراكة المصرية الأوروبية المزمع توقيعها قريباً هذا النوع من الإستثمار وتشجيعه بآليات ملائمة.

ثانيا: بصدور قانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ الخاص بضمانات وحوافز الإستثمار وفى ضوء توجهات الحكومة المصرية لدعم التنمية الإقتصادية الشاملة بآليات عديدة من بينها تشجيع تدفق الإستثمارات الأجنبية فإن الأمر

يتطلب تقييم القانون الجديد من عدة محاور. المحور الأول مدى مساهمة القانون فى جذب إستثمارات معينة داعمة للتنمية الحقيقية. والمحور الثانى مدى مساهمة القانون فى قياس جدية المشروعات من ناحية الإنجاز. أما المحور الثالث فهو هل يساهم القانون الجديد على تشجيع الشركات المصرية ودعمها نحو غزو الأسواق الدولية على نحو ما هو معمول به فى دول أخرى متقدمة ونامية عديدة؟

ثالثاً: إن تحليل وتقييم إتفاقيات الشراكة بشكل عام يساعد على توضيح بعض الجوانب الخاصة بجدواها بشكل عام، خاصة أن المفاوضات مازالت جارية بين الحكومة المصرية والإتحاد الأوروبى حتى وإن كانت نتائج التحليل والتقييم تعتبر قفزاً على النتائج المتوقعة أو الفعلية لهذه الإتفاقيات.

منهج الدراسة: يمكن تناول منهج الدراسة الحالية بإختصار كالآتى :

أولاً: من حيث التحليل فإن الدراسة تحتوى على مستويين: الأول كلى، أما الثانى فهو المستوى الجزئى. ويتناول المستوى الأول تحليلاً لنظريات التدويل، وبدائل الإختيارات الخاصة بتدويل نشاطات منظمات الأعمال بما فى ذلك عقود الإنتاج الدولي من الباطن. فضلاً عن أتفاقيات الشراكة والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ . أما المستوى الثانى من التحليل فيقتصر على الشق الميدانى، حيث يستهدف إستطلاع رأى وإتجاهات رجال الأعمال والمديرين (أو رؤساء مجالس الإدارات) بالشركات المصرية حول عولمة نشاطات هذه الشركات، وخيارات تدويل نشاط هذه الشركات وتفضيلاتهم المرتبطة ببدائل أساليب غزو الأسواق الأجنبية والتحديات والمشكلات التى قد تواجههم فى هذا الخصوص، وأسباب العولمة أو الأهداف.

ثانياً: بالنسبة لعينة الدراسة فهى تتمثل فى ١٢٠ مديراً ورجل أعمال موزعين بالتساوى على القطاعين العام والخاص.وقد تم إختيارهم بأسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل MSRS حيث تم الإختيار العشوائى لعدد ٦٠ شركة من الشركات بالقطاعين المشار إليهما، كمرحلة أولى، وبعد ذلك تم

الإختيار العشوائى لمفردات عينة الدراسة. ومن الناحية الجغرافية فقد تم إختيار منطقة الإسكندرية التى يتركز فيها أكثر من ٣٥٪ تقريباً من عدد الشركات العامة بقطاع الأعمال العام، ومدينة العاشر من رمضان، والسادات، والسادس من أكتوبر حيث يتركز أكثر من ٦٦٪ من شركات القطاع الخاص على مستوى الجمهورية فى الثلاث مدن المذكورة.

ثالثاً: بخصوص أسلوب جمع المعلومات للشق الميدانى من الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الموجهة بقائمة إستقصاء تحتوى على عدد من الأسئلة التى تقيس إتجاهات مفردات عينة الدراسة فى القضايا المطروحة والسابق الإشارة إليها.

وأخيراً فإنه فى ضوء المنهج المشار إليه وكمحاولة من قبل الباحث لتحقيق الأهداف التى تسعى الدراسة إليها تم تناول الموضوعات والقضايا التى تحتويها وفقاً للتراتبية التالية: نظريات التدويل، الخيارات أو المسارات البديلة لغزو الأسواق الدولية، عقود الإنتاج الدولى من الباطن وإتفاقيات الشراكة، الدراسة النقدية للقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧، ونتائج الدراسة الإستطلاعية.

حدود الدراسة: (١) الدراسة الحالية ليست تجريبية أو تقييمية، فهى إستطلاعية بطبيعتها ولا تستهدف إختبار فروضاً أو إفتراضات بشكل أو بآخر. ومن ثم فإن شقها الميدانى الإستطلاعى يسعى لقياس الإتجاهات نحو القضايا المطروحة فى المقدمات والأهداف السابق ذكرها، (٢) أجريت الدراسة الإستطلاعية فى الفترة من ١٥ أغسطس حتى ١٢ سبتمبر ١٩٩٧ فى المناطق الجغرافية المشار إليها، (٣) خلال فترة إعداد الدراسة مازالت المفاوضات المصرية الأوروبية بشأن اتفاقية الشراكة جارية حيث لم يتم التوقيع بعد بسبب الإختلاف فى وجهات نظر الجانبين بشأن الملف الزراعى بالإتفاقية(٤) تم تحييد طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة، حيث يخرج تأثيراختلاف طبيعة النشاط من الموضوع محل البحث.

نسبة الإستجابة: تجدر الإشارة إلى أن نسبة الإستجابة بلغت ١٠٠٪ غير أن قوائم الإستقصاء التى خضعت للتحليل بلغ نسبتها ٨٠٪ من إجمالى ١٢٠ قائمة، حيث تم استبعاد ٢٤ قائمة استقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل/ بسبب إمتناع بعض المبحوثين عن الإجابة على بعض الأسئلة بسبب نقص المعرفة بالموضوع محل البحث.

الدراسات التي تناولت نظريات ودوافع ومشكلات التدويل/ العولمة:

مثلما كانت القومية فى السياسة والإقتصاد والثقافة هى الظاهرة لنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فإن العولمة Globalization أوالتدويل يعتبر الظاهرة الخاصة بنهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين. وإذا كان من الممكن النظر إلى هذه الظاهرة بإعتبارها تطور طبيعى للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فإن ما يميزها الآن هو : كثافة المبادلات بين البلدان وسرعة الإنتشار وتقدم قطاعات التمويل والمعلوماتية وإتساع الأسواق ... وغيرها. وقد يكون من المفيد قبل تناول نظريات ودوافع العولمة/ التدويل الإشارة إلى الآتى:

١- من حيث المفهوم الثقافى أو الحضارى يرى جوميت (Gummett 1996) أن العولمة كعملية ما زالت غير واضحة المعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع. أما برهان (١٩٩٧) فيرى أن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية والتقنية والإقتصادية معاً فى طور من التطور الحاضرى يصبح فيه مصير الإنسانية موحداً ونازعاً للتوحد(٥). ويرى فريق آخر أن العولمة تختلف عن النظام الدولى الذى يعنى تعاون بين دولة ودولة أخرى أو بين عدة دول. أما العولمة فهى تعاون بين جميع الدول والمؤسسات وغيرها(٦).

٢- متى تصبح شركة ما شركة دولية؟ أو ما هى شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية. وفى إطار علاقة العولمة/ التدويل بميدان الأعمال والمنظمات فإن عولمة نشاط المنظمة أو تدويله قد لا يتطلب سوى قيامها

بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائى لمنتجاتها فى أحد الأسواق الدولية، ومن ثم لا يوجد حاجة للإنغماس بدرجة كبيرة من خلال الإستثمار فى هذا السوق.

وفى هذا الشأن يمكن استعراض بعض وجهات النظر التى توضح شروط «العولمة» أو تضفى صفة «الدولية» أو «العالمية» على منظمة ما وذلك على النحو الآتى:

فى تعريفه للشركات الدولية ذكر ليفنجستون Livingstone أن الشركة الدولية هى تلك الشركة التى تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالإختيار فى دولة أجنبية أو أكثر. ويشير ليفنجستون هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أى حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة(٧).

ومن أكثر التعاريف شيوعاً وقبولاً للشركة الدولية النشاط أو متعددة الجنسيات ما قدمه فرنون Vernon فى هذا الخصوص، حيث يعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها «المنظمة التى يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن ١٠٠ مليون دولار، والتى تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية فى ست دول أجنبية أو أكثر(٨).

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الذى قدمه ليفنجستون (الخاص بالشركة الدولية) نجد الآتى: (أ) أن فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم الشركة مقاساً برقم أعمالها). بينما ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة الحرية فى ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم (عدم وجود رقابة أو قيود مفروضة على الشركة من الحكومة الأم بشأن ممارسة نشاطها خارج الحدود الوطنية).(ب) يشترط فرنون ضرورة أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً فى ست دول أو أكثر، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة الشركة لأى نشاط إنتاجى فى دولة واحدة يضفى عليها صفة الدولية.

وقد أشارا هود وينج (Hood & young, 1982) إلى ضرورة أن تمتلك الشركة وتدير مشروعات استثمارية فى أكثر من دولة أجنبية(٩). أما رولف

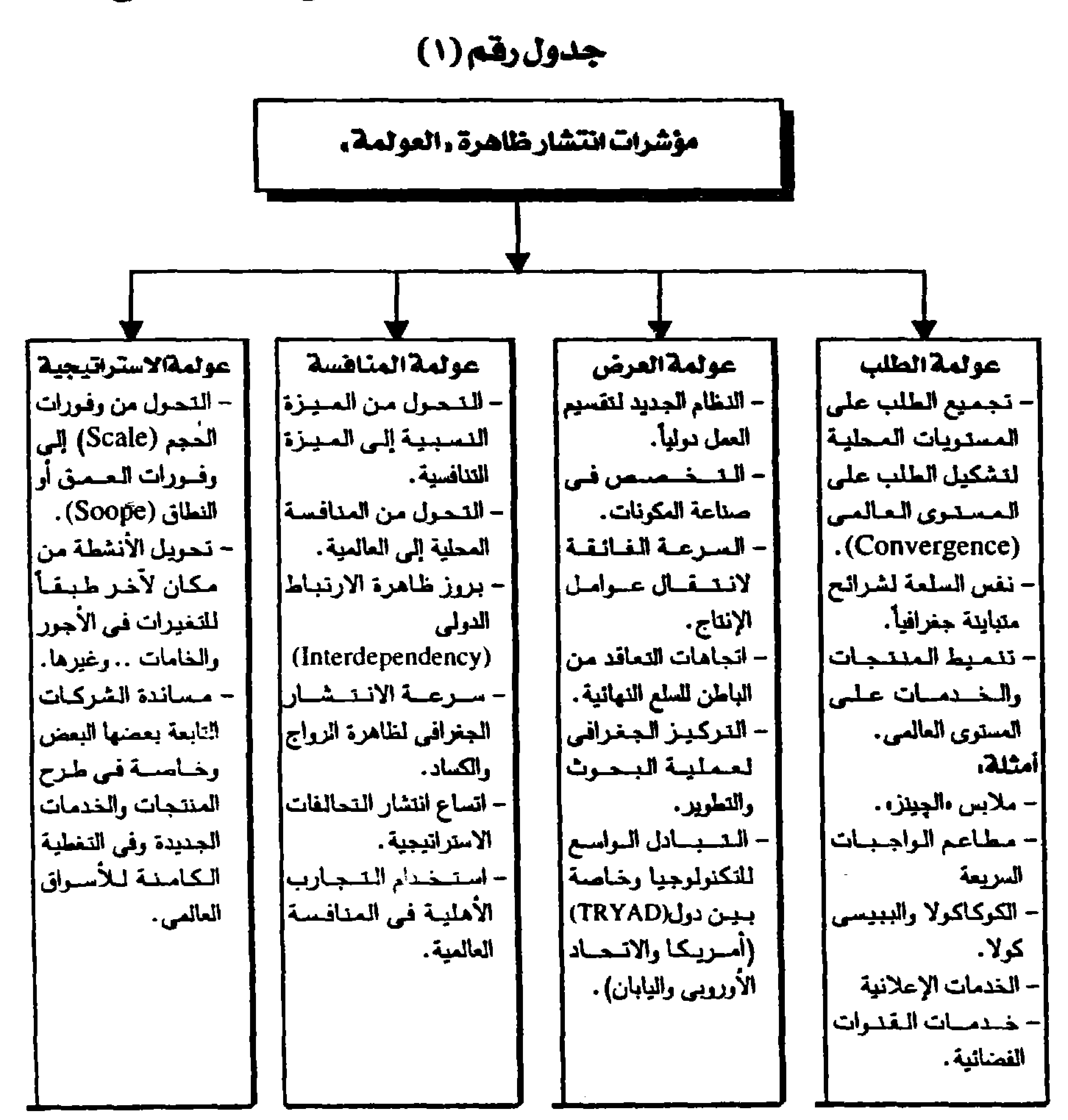
(Rolfe, 1981) فقد ذكر أنه لكى تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين فى الخارج أو حجم الإستثمار فى الدول الأجنبية) حوالى ٢٥٪ من إجمالى المبيعات (أو عدد العاملين أو حجم الإستثمار الكلى) الخاصة بها[١٠]. وهذا يعنى أن كل من فرنون، ورولف، وليفنجستون قد حددوا بعض الشروط الواجب توافرها لكى تصبح الشركة المعينة «دولية». مثل عدد الأسواق الأجنبية أو أن تحقق رقماً معيناً من الأعمال خارج حدود الدولة الأم غير أن هود وينج، اشترطا تملك الشركة (لكل أو لجزء) من مشروع الإستثمار وإدارته فى أكثر من دولة.

وفى تعليق على نتائج دراسة سامبهاريا (Sambharya, 1995) – حول الأثر التجميعى للتنويع على مستوى الأسواق الدولية وإستراتيجيات تنويع الإنتاج على أداء الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الأصل – ذكر كل من نيكلا ويسار جيكداجى (Necle & yasar Geyidagi, 1996) أن توليد نسبة ١٠٪ من مبيعات الشركات من الأسواق الدولية وممارسة النشاط الإنتاجى فى ست دول أجنبية لا يمكن إعتبارها معياران كافيان لإضفاء صفة الدولية على شركة معينة. وهذا يرجع إلى أن النسبة المشار إليها غير كافية للتمييز بين الشركة الدولية والشركة المحلية من منظور العلاقة بين الخطر والعائد[١١].

ويرى الباحث أن عولمة النشاط لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافى خارج حدود الدولة الأم أو التنويع فى الأسواق والمنتجات على المستوى الدولى بل أيضاً ينطوى على تغيير فى الهيكلية الإدارية الثقافية التى تشكل حضارة المنظمة وسلوكياتها واختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. إن التوجه نحو العولمة يعنى ضرورة تغيير رسالة المنظمة وإعادة تشكيل الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات. أنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية وتكاملية بدرجة عالية من الشمولية والدقة على المستوى الكونى دون التضحية بالصعيد المحلى. أن «العولمة» وإن ظهرت أكثر اتساعاً من «الدولية»، واذا كان البعض يستخدم لفظ الدولية كمرادف للعولمة فإن كل منهما يتطلب الأخذ فى الإعتبار قضايا التباين بين ثقافلت الأسواق/ الدول المستهدفة

وثقافة الدولة الأم وإنعكاسات هذا التباين على حضارة المنظمة ورسالتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن العولمة تتطلب أن تقوم الشركة بتشكيل السوق أو بتطويع السوق الدولى أو مجموعة الأسواق لمعاييرها المرتبطة بالسلع والمنتجات وممارسة النشاطات الوظيفية الأخرى، أما التدويل فإنه يعتمد على الدخول فى سوق أو مجموعة أسواق متجانسة نسبياً والإستفادة من هذا التجانس دون الحاجة إلى تغيير ثقافات هذا السوق. وبالنسبة لأهم المؤشرات الدالة على إنتشار ظاهرة «العولمة» فيمكن توضيحها فى الجدول الآتى:

جدول رقم (١)



المصدر: عبدالعزيز الشربينى، الوجه الجديد للشركات العالمية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد التاسع عشر، يونية، ١٩٩٧، ص ١.

مداخل التدويل/ العولمة والنظريات والدوافع :

ومع الأخذ فى الإعتبار المفهوم الحضارى/ الثقافى للعولمة أو التدويل وكذلك المفهوم الموجه بالأعمال Business - oriented Concept يمكن عرض عدداً من الأمثلة لأهم مداخل ونظريات التدويل من واقع مراجعة نتائج الدراسات والبحوث السابقة بإختصار على النحو الموضح بالجدولين رقم (٢) ورقم (٣).

ويمكن تلخيص النتائج الممكن إستخلاصها من الجدول (٣) على النحو الآتى:

١- أن قرار تدويل أو عولمة نشاط المنظمات تحكمة عوامل عديدة (إجتماعية، اقتصادية، ثقافية، وسياسية ... إلخ). وهذه العوامل هى بمثابة محددات الدخول فى الأسواق الدولية.

٢- أن العولمة/ التدويل تتصف بالتعدد والتباين من منظمة لأخرى. ويرجع هذا التباين إلى عوامل بعضها يرجع إلى خصائص المنظمة، والبعض الآخر يرجع إلى خصائص كل من الدولة المضيفة والدولة الأم فضلاً عن العوامل ذات الطبيعة العامة الدولية.

٣- أن وجود القرار الخاص بعولمة/ بتدويل نشاط أى منظمة يتوقف على مدى وفرة المعلومات عن السوق المستهدف. كما أن التقدم فى وسائل الإتصال والمواصلات من العوامل الرئيسية الدافعة للتدويل/ العولمة.

٤- مازالت العوامل التكاليفية Cost Factors المرتبطة بها من العوامل الحاسمة الموقعية فى إتخاذ قرار التدويل/ العولمة.

٥- أن النتائج الأربعة السابقة تعكس فى الواقع نفس المحاور التى تقوم عليها النظرية العامة للإنتاج الدولى General Theory of International Production على نحو ما جاء فى إسهامات دننج (Dunning, 1973)، وهيرش (Hirsh, 1976)، كوجيما (Kojima, 1978) وغيرهم[١٥].

جدول رقم (٢) مداخل التدويل/ العولمة[١٢]

المدخل	المضمون/ الدعامات والركائز
(١) المدخل الاقتصادي	ويعتمد على تحليل نظرية المشروع، ودور حياة المنتج، ونظرية رأس المال في اتخاذ قرار غزو الأسواق الدولية.
(٢) المدخل السلوكي والاجتماعي	يشير إلى أن دراسة وتحليل الإمتيازات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة والدولة الأم بالإضافة إلى دوافع الشركات يمكن أن تقدم مبررات موضوعية أو تمثل محددات رئيسية للاستثمارات الأجنبية وغزو الأسواق الدولية.
(٣) المدخل التاريخي	يربط الاستثمارات الأجنبية وإتجاه الشركات إلى تدويل نشاطها بالتقدم في وسائل الإتصال والنقل، والأهداف الإمبريالية والإستراتيجية الخاصة بالأمن والدفاع للدول المتقدمة.
(٤) مدخل المنظمات الصناعية	حيث يرى خبراء المنظمات الصناعية أن الإتجاه نحو تدويل النشاط ونمو الإستثمارات الأجنبية ترجع إلى إختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر، والإحتكارات (الإحتكار المطلق أو إحتكار القلة) في مجالات إنتاج السلع والعوامل والأنشطة التسويقية المختلفة.
(٥) مدخل /نظرية رأس المال	حيث يركز خبراء التمويل الدولي على غياب المنافسة الكاملة فيما يتعلق بسوق المال كسبب جوهري للاستثمارات الأجنبية أو تدويل النشاط الاستثماري والتسويقي للشركات المعنية.
(٦) المدخل الإداري	يرى خبراؤه أن ظهور ونمو الاستثمارات الأجنبية يرجع في أساسه إلى نمو حجم المنظمات وتعدد واتساع أنشطتها.

جدول رقم (٣) نظريات التدويل/ العولمة(١٣)، (١٤)

النظرية	الأساس الذي قامت عليه النظرية	الإفتراضات التي قامت عليها	أهم الدوافع والأسباب الكامنة وراء التدويل طبقا للنظرية	النقد
(١) نظريات التجارة الدولية International Trade Theory	المزايا النسبية/ التكاليف النسبية	تتخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلع التي تتفوق أو تحظى في إنتاجها بمزايا نسبية مقارنة بغيرها من الدول.	إستغلال المزايا النسبية والموارد الطبيعية Factor Endowment	• لم تقدم تفسيراً لأسباب الإختلاف في التكاليف بين الدول • لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة غير الإستيراد أو التصدير يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثل التراخيص أو عقد الوكالة أو الاستثمار المباشر. • تفترض توافر معلومات كاملة عن فرص التجارة بين الدول. • تتجاهل أثر التكنولوجيا في مجالات وظيفية عديدة مثل الإنتاج والتسويق تؤثر على التكلفة.
(٢) نظرية عدم كمال السوق Market Imperfections Theory	الخصائص الإحتكارية للشركات في مجالات الإنتاج والتسويق، والتمويل والبحوث والتنظيم والإدارة "خصائص الشركة Firm-Specific Factors	• غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة. • عدم قدرة الشركات الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية.	• إستغلال الفروق والمزايا النسبية بين الشركات الأجنبية والشركات الوطنية. • إستغلال المهارات الإدارية والتفوق التكنولوجي وتوافر الموارد المالية. • إستغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، وتكاملية النشاط. • إستغلال الإمتيازات والحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لجذب الإستثمارات الاجنبية.	– تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الإستثمار الأجنبي في الخارج. – لم تقدم تفسير مقبول لتفضيل الشركات للتملك المطلق المشروعات الإستثمار في الدول المضيفة.

(تابع) جدول رقم (٣) نظريات التدويل/ العولمة

(٣) نظرية الحماية Protection Theory	تعظيم عوائد الشركة من الإبتكارات ونتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة	• عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية بالدولة المضيفة لا يضمن الإستغلال الأمثل لفرص التجارة والإستثمار. • ضمان تعظيم العوائد من الإبتكارات والتميز من خلال ممارسة أنشطة البحوث والتطوير بالمركز الرئيسي أو الفروع بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة.	• عدم تسرب المبتكرات والمعرفة. • الإحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطلق للشركة (مثل المعرفة/ الإبتكار) لأطول فترة ممكنة.	- ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق بصور أخرى متعددة. تقدم الحكومات المضيفة والهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات والملكية الفكرية في الوقت الحالي.
(٤) نظرية دورة حياة المنتج الدولي International Product - Life Cycle.	العوامل الموقعية - Location based Specific Factors التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيفة وإرتفاع المنافسة بسوق الدولة الأم.	• إرتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني، وظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة وتحقيق المزيد من الأرباح. النموذج النظري والمراحل[٣٣]	• إستغلال الإنخفاض في تكاليف الإنتاج بالدول المضيفة. • إنخفاض حدة المنافسة في الجودة والسعر في الدول المضيفة. • إستغلال المزايا التنافسية للشركة لأطول فترة ممكنة. • إرتفاع الطلب في الدول المضيفة.	على الرغم من وجود أدلة تطبيقية تؤيد النظرية إلا أن هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي مثل سيارات الرولزرويس.

		(١) المنحنى الأول: ظهور الإبتكار بالدولة الأم وإنتاج السلعة وتصديرها للأسواق الأجنبية. (٢) المنحنى الثاني: يشير إلى قيام دول متقدمة أخرى بإنتاج نفس السلعة وتصديرها لدول أخرى. (٣) المنحنى الثالث: نتيجة المنافسة وإرتفاع تكاليف الإنتاج تبدأ دول نامية كانت مستوردة بإنتاج وتصدير السلعة للدول الأخرى بما فيها الدولة صاحبة الإبتكار.		
(٥) نظرية الموقع Location Theory	عوامل التوطن والعوامل الموقعية المختلفة.	• يتأثر قرار تدويل الأنشطة أو دخول السوق الدولي المعين بالكثير من العوامل الموقعية المرتبطة بالسوق والتسويق والإنتاج والحوافز والإمتيازات وغيرها بالدول المضيفة	• الأرباح المتوقعة، وفرة الموارد الطبيعية، الحوافز والإمتيازات المقدمة من الحكومات، كسر الإجراءات الحمائية الجمركية، وفرة الأيدي العاملة.... إستغلال العوامل المرتبطة بمناخ الإستثمار طالما أنها مواتية.... إلخ.	لم تتطرق النظرية بين العوامل الشرطية والدافعة والعوامل الحاكمة المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد. كما أنها تفترض إلمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية بالسوق المضيف.

(٦) نظرية الموقع المعدلة Modified Locational Theory	نفس الأساس الذي قامت عليه النظرية السابقة.	• إن قرار التدويل يتأثر بعوامل رئيسية Key Factors حاسمة يجب التركيز عليها بما في ذلك مزايا موقعية Location specific advantages • يمكن تصنيف العوامل إلى ثلاث مجموعات هي: ١ - العوامل الشرطية: خصائص المنتج أو السلعة أي حداثتها مثلاً، والخصائص المميزة للدولة المضيفة (Country Specific Factors) مثل الموارد وتكاليف الإنتاج والعلاقات الدولية مع الدول الأخرى. ٢ - العوامل الدافعة: مثل الخصائص المميزة للشركة (Firm - specific Factors) والمركز التنافسي. ٣ - العوامل الحاكمة: الخصائص المميزة للدولة المضيفة مثل القوانين، سياسات الاستثمار، نظم الإدارة، والخصائص المميزة للدولة الأم مثل سياسات تشجيعها لتصدير رأس المال والضمانات التي تقدمها، والعوامل الدولية.	نفس الدوافع السابقة.	النظرية لم تقدم إجابة على تساؤل هام وهو هل تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف درجة إنغماس الشركة في السوق الأجنبي المزمع دخوله. بمعنى هل إذا قررت دخول السوق بطريق غير مباشر ستختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل عن حالة دخولها عن طريق الإستثمار المباشر؟

وأخيراً فإن أحدث نتائج الدراسات تؤيد ما سبق ذكره. فمثلاً طبقاً لينج وآخرون (Young, et al., 1996) نجد كثير من الأدلة التطبيقية عن العوامل المشجعة وراء التدويل (وذلك من خلال تحليل ودراسة عدد من الشركات الدولية الصينية) مثل عدم وجود قيود على الصادرات والواردات، توافر الحماية للإختراعات، كسر القيود المفروضة على التصدير ونظام الحصص، الهروب من التدخل الحكومى فى الأعمال بالدولة الأم، سهولة دخول الأسواق الأفريقية).

المشكلات التي تواجه التدويل/ العولمة: بإستعراض نتائج الدراسات السابقة وإسهامات الكتاب يمكن تناول بعض مشكلات ومعوقات التدويل/ العولمة بإختصار كأمثلة:

فى الدراسة التى أجراها: هو، وكون (Hu & Kwon, 1996) أشارت النتائج إلى(١٦): أن دخول السوق الأجنبى بغض النظر عن ما إذا كان غزو السوق يتم بصورة تدريجية مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال مكتب بيع تابع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة وأكثر عمقاً High Degree of Commitment كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الإنتقال إلى التملك المطلق لمشروع الإستثمار يواجه عدداً من المعوقات منها:

المعوقات المرتبطة بالمنافسة (فى درجة جودة المنتجات، والمهارات الإدارية والتسويقية وشهرة العلامة التجارية، وقنوات التوزيع والتحكم فيها وحجم المنظمات المنافسة) تأتى على رأس قائمة المعوقات، ثم تليها **المعوقات السياسية والقانونية** (مثل التأميم والمصادرة والتصفية للمشروعات، والقيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل فى النقد الأجنبى والشروط الموضوعة على استخدام المكون المحلى، وإتجاهات النقابات، والتعريفة الجمركية ... وغيرها). وتأتى **المعوقات الثقافية** فى المرتبة الثالثة مثل التباين فى اللغة والدين والعادات.

ويجدر بالذكر أن حدة تأثير هذه المعوقات تختلف بإختلاف درجة التعمق فى خدمة السوق أو بمعنى آخر درجة التدويل. فالدخول التدريجى للسوق الأجنبى عن طريق الإستثمار غير المباشر يواجه معوقات أقل كثيراً من الدخول المباشر عن طريق الإستثمار المباشر. وحتى على مستوى الإستثمار المباشر فإن دخول أسواق عن طريق الإستثمار المشترك JV يكون أقل تعرضا للأخطار والمعوقات السياسية والثقافية والمنافسة مقارنة بالدخول عن طريق التملك المطلق لمشروعات الإستثمار (Wholly - owned Invest-ment Projects). كما تواجه الشركات التى تدخل السوق الأجنبى لأول مرة الكثير من المعوقات. ففضلاً عن المعوقات المرتبطة بالمنافسة فإنها تواجه معوقات سياسية وقانونية (القيود المفروضة على الإستثمار والإجراءات والقوانين التى تفرضها حكومات الدول المضيفة بالإضافة إلى التباين والإختلاف فى أذواق المستهلكين والتباين الثقافى ... وهذه المعوقات كثير ما يطلق عليها «عوامل البعد النفسى» التى ترجع إلى الإختلاف فى مستوى ونوع ودقة المعلومات والمعرفة بين السوق المحلى والسوق الأجنبى. وهذا طبقاً لجوهانسن، وفالين وهيمر (Hymer, 1976) يترتب عليه إرتفاعاً فى تكلفة الدخول ودرجة الخطر حتى وإن كان الدخول إلى السوق الأجنبى يتم تدريجياً. وحتى فى ضوء «مدخل تكلفة المعاملات» (Transaction Cost Approach) فإن متطلبات الكفاءة فى الأداء تتطلب من الشركة ضرورة توافر عنصر المرونة خاصة إذا كانت تكلفة المسار الذى تم إختياره لدخول السوق مرتفعة وينطوى على درجة عالية من الخطر - مثل التملك لمشروع الإستثمار - حتى تستطيع الشركة تعديل أو تغيير عملياتها وسياساتها الإنتاجية[١٧].

وفى الدراسة التى أجراها رامسشان وسوتار (Ramaseshan & Soutar, 1996) حول الأثر المجمع وحوافز التصدير - بإعتباره نوعاً من الإستثمار الغير مباشر - على قرارات التصدير أظهرت النتائج أن المعوقات تتمثل فى

ثلاث مجموعات هى[١٨]: المنافسة المحلية من الشركات الوطنية بالسوق المستهدف، والمنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى فى ذات السوق، بالإضافة إلى مشكلة التكيف مع السوق الأجنبى والنقل والتمويل والقيود المفروضة على التجارة.

أما بالوودا (Paliwoda, 1994) فقد أشار إلى الكثير من المعوقات والعوامل التى تؤثر على عمليات إنجاز الأنشطة الوظيفية للمنظمات فى الأسواق الدولية، مثل درجة تدخل الحكومة فى ميدان الأعمال التى تؤثر بدرجة كبيرة على التسعير والإنتاج والتصدير وغيرها. والإختلافات فى الأذواق وتوقعات المستهلكين، ومعدلات التضخم، والإتجاهات نحو الأجانب والإستثمارات الأجنبية والقيود القانونية على الملكية الأجنبية والعادات والتقاليد ... إلخ. يضاف إلى ما سبق متغيرات أخرى ترتبط بإستخدام المكونات المحلية والعمالية وقوانين العمل والأخطار الغير تجارية وعدم وفرة المهارات المطلوبة[١٩]. حتى أن الممارسات الغير مقبولة (اللاأخلاقية) طبقاً لستيورات (Steuart, 1996) التى تصدر من الموظفين الحكوميين عند التعامل مع المستثمرين الأجانب وكيفية التأمين والحماية الشخصية لهؤلاء المستثمرين، بالإضافة إلى التباين فى المستوى الأخلاقى الذى يؤثر بشكل كبير على قرار التدويل، الأمر الذى جعل الكثير من الشركات المعنية تطالب بعمل ميثاق لأخلاقيات الأعمال على الصعيد الدولى[٢٠]. كما أن المراجعة الدقيقة والمتعمقة لإسهامات هارفى (Harvey, 1995) الذى عرض لأسرار نجاح عدد من أكبر الشركات مبيعاً فى العالم نجد ما يؤيد أهمية الإلتزام بآداب السلوك والمعلومات بين أطراف التعامل[٢٢].

وقد عرض ويلسون (Wilson, 1991) أيضاً لكثير من الأمثلة (أكثر من ٨٠ عامل) لعوامل ذات تأثير عام على قرار غزو الأسواق الأجنبية فضلاً عن عوامل تجعل من استبعاد سوق معين هو القرار الأفضل (مثل الحواجز السياسية والإحتكارات الكونية وعدم القدرة على تحويل الأرباح ونقص

العمالة ... إلخ، وكذلك بعض العوامل التى ترجع إلى الشركة المعنية بقرار غزو السوق الأجنبى[٢٣].

إن ما تم عرضه مجرد أمثلة للمعوقات والمشكلات التى تواجه غزو الأسواق الدولية والقرارات المرتبطة به وذلك فى ضوء نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية التى توافرت للباحث والتى أجريت فى عقد التسعينات. ورغم تعدد المشكلات وتنوع العقبات أمام الشركات التى تفكر فى غزو الأسواق الأجنبية أو تدويل نشاطاتها إلا أن القراءة السريعة للإحصائيات الآتية بعد، قد يجعل من عدم إتخاذ قرار التدويل أو العولمة طالما توافرت بنيته الأساسية أسواء قرار تتخذه شركه ما[٢٤]:

- بلغ عدد الشركات الدولية أو متعددة الجنسيات عام ١٩٩٠، ٣٧٥٠٠ شركة تتحكم فى ٢٠٧٠٠٠ شركة فرعية.
- بلغت قيمة مبيعات الفروع الأجنبية لهذه الشركات وحدها ما يساوى حجم التجارة العالمية عام ١٩٩٠.
- تطورت الإستثمارات الأجنبية اليابانية من ١٧ مليار دولار عام ١٩٨٠ إلى ٢١٨ مليار دولار عام ١٩٩٠.
- فى عام ١٩٨٠ بلغت استثمارات الولايات المتحدة ١١٠ مليار دولار ووصلت فى عام ١٩٩٠ إلى ٢٠٦ مليار دولار. أما حجم التداول اليومى فى البورصات العالمية فقد بلغ ١٢٠٠ مليار دولار فى عام ١٩٩٥ بزيادة قدرها ٩٠٠ مليار دولار عن عام ١٩٩٠.

حتمية التدويل/ العولمة: إن التساول الممكن طرحه هو: هل أصبح تدويل/ عولمة نشاط منظمات الأعمال ضرورة حتمية؟ يرى الباحث أن هناك عدد من القوى الدافعة لما يمكن تسميته – إن صح التعبير – التدويل/ العولمة بالضرورة internationalisation/ Globalisation by Necessity برغم عدم توافر دراسات سابقة أو أدلة تطبيقية محددة تقدم إجابة مقبولة لهذا التساؤل. ومن بين القوى الدافعة للعولمة أو التدويل فى رأى الباحث ما يلى :

١- التقدم الكبير فى وسائل الإتصالات والنقل الدولى الذى أدى إلى إنخفاض الكثير من عناصر التكاليف Cost Factors، وارتفاع درجة التجانس بين الأسواق مما يترتب عليه سهولة نسبية فى ممارسة الأعمال أى أن العالم أصبح بلا حواجز Borderless World.

٢- مع تقدم وإنتشار خدمات شبكة الإنترنت على المستوى الدولى جعل من اليسير على أى شركة التعرف على فرص التسويق أو الإستيراد والتصدير فى كثير من مختلف بلدان العالم. بل أصبحت هذه الشبكة بمثابة وسيط بين أطراف المعاملات الدولية (مثال ذلك مركز التسويق والتجارة الدولية بالأسكندرية).

٣- توافر مصادر التمويل الدولى وتزايد فرص الحصول على الأموال (Oviatt & mc Dougall, 1994)[٢٥].

٤- سهولة انتقال القوى العاملة، توقيع الكثير من الدول على اتفاقية تحرير التجارة، وكذلك توحيد القياسات العالمية.

٥- وجود أصول ذات ميزة فريدة Unique Assets لدى الكثير من الشركات تمكن من غزو سوق دولى معين.

٦- التقارب الكبير فى إحتياجات المستهلكين والخدمات المرتبطة بعدد كبير من السلع.

٧- إن مواجهة الشركات المحلية لمنافسة شديدة سواء من الشركات المناظرة الوطنية أو الشركات الأجنبية يعتبر عامل ضغط على هذه الشركات لتطوير إنتاجها بحيث يمكنها من مواجهة المنافسة بل وغزو أسواق دولية بنفس منهج الشركات الأجنبية.

نتائج التحليل السابق: يمكن تلخيص أهم النتائج فى الآتى:

١- من الممكن استخدام مصطلح التدويل كمرادف لمصطلح العولمة طالما أنه لا يوجد تعريف معين يلقى القبول العام أو متعارف عليه حتى الآن حتى ولو بصفة مؤقتة مع الأخذ فى الإعتبار الفروق السابق ذكرها فى هذا الخصوص.

٢- لا يوجد نظرية واحدة يمكن أن تتصف بالقبول العام .

٣- إن دوافع الشركات نحو العولمة أو التدويل تتصف بالتعدد من ناحية والإختلاف من شركة لأخرى من ناحية أخرى.

٤- إن قرار التدويل/ العولمة أو غزو الأسواق الأجنبية دالة فى عدة عوامل من أهمها :

أ - عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المضيفة Host Country,s related Factors.

ب - عوامل ترجع إلى خصائص الدولة الأم Home Country's related Factors.

جـ- عوامل ترجع إلى خصائص الشركة المعنية Firm's related Factors.

د- عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار Decision - maker's related Factors.

هـ- عوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجهات ونشاط الشركات المعنية International related Factors.

٥- إن كل من الأسباب الدافعة والعوامل الشرطية والحاكمة للتدويل هى بمثابة محددات للإستثمارات الأجنبية على مستوى الدول المضيفة كما أنها محددات لإتخاذ القرار الخاص بالتدويل.

٦- قد يكون تدويل أو عولمة نشاط المنظمة أحد دعائم البقاء والإستمرار لها طالما توافرت المقومات المطلوبة.

الدراسات التي تناولت الخيارات البديلة للتدويل/ العولمة :

كبداية تجدر الإشارة إلى أن نماذج وأساليب التدويل تتصف بالتعدد والإختلاف فى خصائصها ومتطلبات تبنيها (من حيث التكلفة، ودرجة تحمل الخطر، ورأس المال والمعلومات .. وغيرها) . وكذلك ربحيتها. كما أنه

لا يوجد نموذج لدخول سوق دولي معين يمكن أن يتصف بالمثالية. وأختيار نموذج التدويل أو العولمة يختلف من منظمة لأخرى نتيجة إختلاف خصائصها (الحجم، والخبرة، والموارد المادية والتقنية ..). ففي الوقت الذى نجد فيه أن قرار أختيار نموذج التدويل فى الشركات كبيرة الحجم قد تحكمه عوامل هيكلية كثيرة نجد أن هذا القرار تحكمه عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار شخصياً فى الشركات صغيرة الحجم.

وبرغم جاذبية نموذج/ أسلوب معين للتدويل بالنسبة لشركة معينة إلا أن سياسة تنظيم وتوجيه الإستثمارات الأجنبية (مباشرة وغير مباشرة) فى السوق المستهدف تضع قيوداً تقلل من فرص المستثمر دخول هذا السوق، أوأن الحكومة المضيفة لا تسمح بإستخدام شكل معين من أشكال الإستثمار الأجنبى. فالشركة قد تفضل التملك المطلق لمشروع الإستثمار كأسلوب لغزو سوق أجنبى معين أو أنها تضطر إلى غزو هذا السوق عن طريق التراخيص أو عقد الإمتياز Licensing نظراً لعدم ترحيب الحكومة المضيفة للأسلوب الأول.

حتى بالنسبة للتراخيص أيضاً فإن صغر حجم السوق، وعدم الإستقرار السياسى فى السوق المستهدف والقيود المفروضة على الإستثمار المباشر فى صناعات معينة قد يجعل الشركة تتبنى أسلوب التراخيص بالضرورة Li-censing by Necessity. وطبقاً للفنجستون نجد أن التراخيص بالإختيار li-censing by choice قد تكون البديل الأفضل فى حالات مثل انخفاض الموارد المالية والخبرة التسويقية وعدم الرغبة فى تحمل تكلفة اضافية وأرتفاع كفاءة الشركة فى بحوث التطوير (٢٦).

وطبقاً لهو، وكون Hu & kwon فإن انخفاض درجة خبرة المنظمة صغيرة الحجم بالسوق المستهدف والصعوبة التى تواجه قدرتها على التكيف مع البيئة الأجنبية نجد أن دخولها هذا السوق بشكل تدريجى يعتبر أفضل من الدخول المباشر (٢٧). كما أن التدرج فى دخول السوق يعتبر ملائماً أيضاً للمنظمات الأكثر حساسية لمتغيرات البيئة الأجنبية خاصة تلك التى تمارس

أنشطة ترتبط بالأمن القومى بالسوق المستهدف أو النشاطات الإستراتيجية. أى أن ربط قرار اختيار الأسلوب أو المسار الذى سوف يتم اتباعه لغزو سوق أجنبى معين يجب أن يتم ربطه بالبيئة (بمشاكلها والفرص التى تقدمها) التى سوف تعمل فيها المنظمة (Agarwal & Ramaswami, 1996)[٢٨] .

مما سبق يمكن القول بإختصار أن عوامل موقفية عديدة منها الحاكمة والشرطية ومنها الدافعة أيضاً تؤثر على الأسلوب/ النموذج الذى سيتم اختياره لغزو السوق الأجنبى، وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مسارات Paths غزو الأسواق الأجنبية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو نماذج من أهمها :

١- النموذج التدريجى أو التطورى: طبقاً لهذا النموذج كمااقترحه Johanson & Vahlne 1977 فإن عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أومفاجئ، حيث يمكن للشركة المعنية أن تفاضل بين نمطين: **النمط الأول؛** هو أن تقوم بالإستثمار فى سوق أجنبى معين من خلال التصدير الغير منتظم ثم التصدير من خلال وكيل، ثم من خلال إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة، إلى أن تقوم بالإنتاج من خلال إنشاء فرعاً/ مركزاً إنتاجياً Subsidiary داخل هذه الدولة. **أما النمط الثاني؛** فهو ينطوى على قيام الشركة بتحديد البلاد القريبة الشبه من السوق المستهدف ثم دخول هذا السوق بعد الفهم العميق للإختلافات القائمة بين الوطن الأم وهذا السوق[٢٩] .

٢- التدويل التعاونى Cooperative Internationalisation: طبقاً لهذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين أو أكثر (شركة وطنية وأخرى أجنبية) أو شركتين وطنيتين فى غزو سوق أجنبى معين (Young, et al, 1996)[٣٠]. مما يقلل من الأخطار التجارية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن جوانب القوة لدى أحد أطراف الإستثمار سوف تعالج جوانب الضعف لدى الطرف الآخر. وقد يكون التعاون فى شكل التصدير أوالمشاركة فى شراء شركة قائمة أو إنشاء فرعاً مشتركاً أى شكل آخر.

٣- النموذج المباشر: حيث يتم غزو السوق من خلال الإستثمار المباشر أى من خلال التملك المطلق لمشروع الإستثمار أو الإستثمار المشترك أوالإندماج أو شراء شركات وطنية قائمة بالدولة المضيفة ... الخ.

وبصفة عامة يرى الباحث أنه فى حالات مثل انخفاض المقدرة المالية للمنظمة، وعدم توافر معلومات كافية عن السوق المستهدف، وعدم الإستقرار السياسى فيه قد يكون من الأفضل أن تتبنى المنظمة أسلوباً أقل تكلفة (أى يتطلب القليل من الموارد المالية) مثل التصدير، وعقود التراخيص. ثم بعد ذلك تتقدم لدرجة أكثر عمقاً فى السوق - إذا كان واعداً - عن طريق الإستثمار المشترك أو إنشاء شركة للتسويق داخل السوق المضيف مثلاً.

ومن بين العوامل الأخرى التى تعتبر حاسمة أو مؤثرة بدرجة كبيرة على قرار أختيار مسار أو نموذج معين لغزو السوق الأجنبى ما يلى :

١- العلاقة بين الأسلوب/ المسار والإنجاز الخاص بالمنظمة مقاساً بالربح أو حجم المبيعات أو رقم الأعمال..

٢- أهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للمنظمة المعنية.

٣- تكلفة المسار أو الأسلوب الذى سيتم إختياره (على نحو ما سبق الإشارة إليه).

وبمراجعة بعض نتائج الدراسة التى قام بها نيتشه وآخرون (Nitsch, et al, 1996) حول العلاقة بين أسلوب/ نموذج دخول السوق الأجنبى وأداء الشركات اليابانية التى تقوم بالإستثمار المباشر فى أوروبا الغربية أشارت النتائج إلى(*) (٣١):

١- ارتفاع متوسط الأداء أو الانجاز للمشروعات (فروع الشركة) المملوكة ملكية مطلقة للشركات اليابانية الأم (Greenfield (Wholly - owned) حيث جاء الأداء لهذه الفروع فى الترتيب الأول. أما متوسط الانجاز

---

(١) الإستثمار المباشر هنا ينطوى على التملك المطلق لمشروع الإستثمار الجديد، والإستثمار المشترك JV بالإضافة إلى الإندماج والإستحواذ Merger & Acquisition.

لمشروعات الإستثمار المشترك فقد جاء فى الترتيب الثانى، وأخيراً جاء الآداء الخاص بعملية الإستحواذ Acquisition (أى الإستثمار عن طريق الإستحواذ/ شراء شركات قائمة بالدولة المضيفة) فى الترتيب الثالث[٣٢].

٢- أن تكلفة الدخول إلى السوق وتكاليف الرقابة من خلال التملك المطلق كانت أقل من تكلفة الدخول والرقابة عن طريق الإستثمار المشترك. أما الإستحواذ فقد كان الأسلوب الأعلى تكلفة فى الدخول والرقابة معاً بالمقارنة بالتملك المطلق والإستثمار المشترك حيث يتطلب الأسلوب/ النموذج الأخير التكامل بين نوعين من الثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية والإجراءات المؤسسية، أما فى الإستثمار المشترك فهناك مشاركة فى التكلفة بين أطراف الإستثمار ومن ثم تنخفض تكلفة الحصول على المعلومات والموارد فضلاً عن الإمتيازات التى يحصل عليها كلا الطرفين[٣٣].

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مؤيدة لنتائج دراسة سابقة عليها أجراها نيتشه وزملاءه عام ١٩٩٥ (Nitsch, et al., 1995) حول الخصائص والأداء المرتبطة بالإستثمار الأجنبى المباشر للشركات اليابانية أيضاً فى أوروبا[٣٤].

أما الدراسة التى قام بها كل من إنينام وبروثرز (Eenennam & Brouthers 1996) فقد أشارت نتائجها إلى أن الإتجاه العام للشركات الألمانية الدولية هو تفضيل الأسلوب أو النموذج الذى يوفر درجة عالية من الرقابة حيث تصبح عملية التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع فى الأسواق الأجنبية أكثر سهولة. ومن ثم فإن هذه الشركات تفضل التملك المطلق لمشروعات الإستثمار وكذلك أيضاً الإستثمار المشترك[٣٥]. وفى إطار علاقة هذين الأسلوبين بتكلفة تنفيذ الإستراتيجية فقد أظهرت النتائج أنهما أقل تكلفة من الأساليب الأخرى[٣٦].

ومع الأخذ فى الإعتبار أهدافاً مثل التوسع فى الأسواق، وجمع

المعلومات ومواجهة الحواجز المفروضة على التجارة، وإنشاء قاعدة تصديرية فى أوروبا أشار نيتشه وزملاؤه إلى أن الشركات اليابانية دخلت السوق الأوروبى من خلال عدة أساليب أو مسارات من بينها: دعوة الحكومة المضيفة Government Invitation، والإستثمار المشترك، والتملك المطلق، والإستحواذ. وذلك منذ النصف الثانى من عقد الثمانينات. وفى نفس الوقت احتل الإستثمار المشترك مرتبة متقدمة فى نسبة الزيادة مقارناً بالأساليب الأخرى[٣٧].

وفى ضوء دراسة أخرى أجراها ينج وهامل (Young & Hamill, 1989) فقد أشارت النتائج إلى أن الشركات اليابانية بدأت تعتمد على الإستثمار المباشر فى مجال صناعة المنسوجات لغزو أسواق دول جنوب شرق أسيا خلال عقد الستينات. كما تستخدم هذه الشركات أيضاً عقود التراخيص وكذلك عقود الإنتاج الدولى من الباطن كأساليب رئيسية أيضاً لغزو الأسواق، وإن كان الإعتماد على الأسلوب الأخير بدرجة أكبر لدخول سوق هونج كونج، أما قبل منتصف الستينات فقد كـان التصدير هو الأسلوب أكثر إستخداماً لغزو الأسواق الأجنبية[٣٨].

وفى دراسة أجراها توكى (Tookey, 1975) وزملاؤه فقد أشارت النتائج إلى أن الشركات البريطانية إستخدمت عدة أنواع مختلفة من الأساليب لغزو الأسواق الأجنبية. وقد جاءت اتفاقيات الوكالة Agency agreements فى الترتيب الأول، ثم تلاها التصدير المباشرة للعملاء أو ممثلى هذه الشركات فى الأسواق الأجنبية، ثم إقامة فروع للتصنيع المباشر فى هذه الأسواق. هذا بالإضافة إلى عقود التراخيص وإقامة فروعاً للبيع/ التسويق فى الأسواق الأجنبية(*) [٣٩]. وطبقاً لزينوف (Zenoff, 1971, Millman, 1983) فإن إبرام عقود التراخيص أى أن بيع المعرفة والخبرة الفنية الهندسية، وكذلك الإختراعات بالكامل والعلامات التجارية تأتى عادة فى مقدمة قائمة عقد الترخيص مع المستثمرين فى الدول المضيفة إذا قورنت بأنواع أخرى للتكنولوجيا مثل المساعدات والخبرات الإدارية والتسويقية[٤٠].

(*) كان التصدير يتم أيضاً من خلال ما يسمى ببيوت التجارة فى بريطانيا.

وفى مراجعة لأساليب/ نماذج غزو الأسواق الأجنبية التى اختارتها خمسة من الشركات الصينية الأصل متعددة الجنسيات لغزو الأسواق الدولية (بإعتبارها شركات من دول العالم الثالث) فقد أشارت نتائج الدراسة التى أجراها ينج وزملاؤه (Young, et al., 1996) بشكل عام إلى ما يلى (٤١):
استخدمت هذه الشركات التصدير الغير مباشر والتصدير المباشر فى الفترة ما قبل الثمانينات. أما منذ أول الثمانينات وحتى الآن فإن الإستحواذ Acquisition أو شراء شركات أجنبية (أمريكية خاصة)، والإستثمار المباشر من خلال التملك المطلق لمشروعات الإستثمار والإستثمار المشترك، وعقود الإنتاج الدولى من الباطن فتعتبر أكثر أساليب غزو الاسواق الدولية إستخداماً.

نتائج التحليل السابق: يمكن إستخلاص أهم نتائج التحليل السابق بإختصار على النحو الآتى:

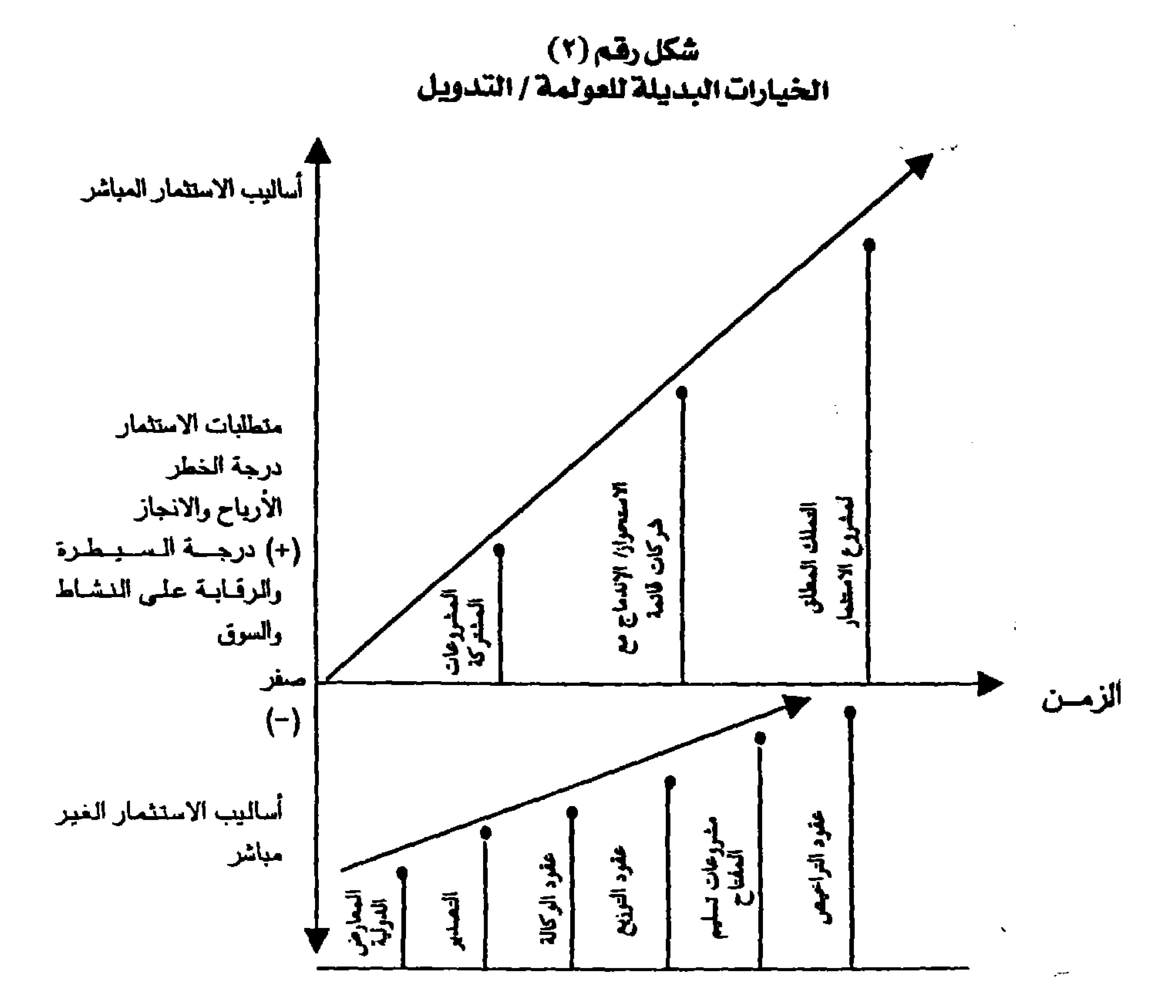
١- بالرغم من تعدد الأساليب/ النماذج الخاصة بغزو الأسواق الأجنبية وفضلاً عن اختلاف طبيعة ومتطلبات كل أسلوب عن الآخر إلا أن إختيار أسلوب معين تحكمه عوامل كثيرة بعضها يرجع إلى خصائص الشركة المعنية بالعولمة/ التدويل والبعض الآخر يرجع إلى خصائص السوق المضيف.

٢- إن إرتفاع مستوى الإنجاز فى ظل الإستثمار المباشر كخيار لغزو الأسواق الأجنبية يجعله أكثر تفضيلاً لدى الشركات خاصة أنه يوفر درجة عالية من السيطرة والرقابة على نشاط وعمليات الشركات المعنية بالتدويل، هذا مع بقاء عوامل أخرى ثابتة (مثل توافر المقومات المطلوبة لهذا النوع من الإستثمار لدى الشركة ملائمة سياسات توجيه وتنظيم الإستثمار الأجنبى فى الدول المضيفة ... وغيرها).

٣- بعض النظر عن ملائمة النموذج التدريجى لغزو الأسواق الدولية لأنواع معينة من الشركات (الصغيرة الحجم مثلاً) إلا أنه ليس بالضرورة إتباع هذا النموذج أو تعميمه.

٤- من الممكن تصوير علاقة مقترحة بين الخيارات/ الأساليب البديلة للعولمة أو لغزو الأسواق الدولية وكل من الربح والأداء ومتطلبات الإستثمار، والخطر والمعلومات ودرجة السيطرة على السوق/ العمليات على نحو ما سبق فى الشكل رقم (٢).

شكل رقم (٢)
الخيارات البديلة للعولمة / التدويل



ملاحظات:

١- قد تحتاج عقود الإنتاج الدولى من الباطن إلى رأس مال محدود جداً أو مساهمة فى شكل آلات أو مواد أولية ... الخ.

٢- يمكن لأى شركة أن تختار أكثر من بديل فى وقت واحد.

٣- أن أختيار أى بديل للاستثمار الغير مباشر قد يكون بهدف دراسة السوق قبل الدخول المباشر.

٤- يخرج من هذا النموذج الاستثمار طبقاً لنظام المناطق الحرة.

وأخيراً، قد يكون من المفيد إثارة تساؤل يرتبط بظاهرة جديدة هى الأسواق الإليكترونية وهل هى تهديد أم فرصة؟ مع التقدم السريع فى صناعة نظم وتكنولوجيا المعلومات ومع تعاظم تقدم دور شبكة الإنتر نت فإن خطراً قد يواجه مستقبل تجارة (دول العالم الثالث) منع الدول الصناعية المتقدمة بصفة خاصة، حيث من المتوقع أن يتضاءل دور التعاملات التقليدية المرتبطة بالإستيراد والتصدير وتضعف فرص الشركات التى لا تدخل السوق الاليكترونية من خلال شبكة الإنترنت. وإذا كانت الأسواق الاليكترونية تمثل من وجهة نظر الباحث آلية جديدة لتنفيذ أحد خيارات غزو الأسواق الأجنبية وهو الإستثمار الغير مباشر المتمثل فى التصدير مثلاً مع الإنخفاض الكبير فى التكلفة مقارناً بالأسلوب التقليدى لانجاز المعاملات الا أنه يعتبر تهديدا فى نفس الوقت للشركات التى لن تستطيع تطوير عملياتها أو تتبنى هذا الأسلوب لدخول الأسواق الدولية، حيث يشير الخبراء إلى أن تجارة الأسواق الإليكترونية التى تمت فى العام الماضى قد بلغ حجمها ما يوازى ٢٣ مليار دولار، ويتوقع أن تصل إلى ١٠٠ مليار بنهاية ١٩٩٧. كما يتوقع الخبراء أن يصل حجم مجتمع الإنترنت فى عام ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠ مليون مستخدم(٤٢).

وضعية إتفاقيات الشراكة وعقود الإنتاج والاتجار الدولي من الباطن كخيارات لعولمة النشاط:

إن الإلتزامات والمسؤوليات المتبادلة، وقاعدة المصلحة المشتركة هى جوهر مفهوم الشراكة. وهذا الجوهر لا يعفى أطراف الإتفاقية من الواجبات التسويقية، ودعم النشاطات التقنية المختلفة وغيرها تجاه بعضهم البعض(*). وفى ضوء المفاوضات الحالية للحكومة المصرية والخاصة بإتفاقية الشراكة بين مصر والإتحاد الأوروبى، وكذلك الإتفاقيات الموقعة للشراكة بين الاتحاد

(*) الدراسة الحالية لا تستهدف تحليل وتقييم اتفاقيات الشراكة من المنظور المصرى حيث أن الإتفاقية مازالت قيد التفاوض والدراسة. وأن ما تم عرضه جاء فى ضوء تحليل بعض جوانب الإتفاقيات المبرمة مع الإتحاد الأوروبى وإسرائيل والمغرب وتونس.

الأوروبى وتونس والمغرب وإسرائيل يمكن عرض وضعية هذه الاتفاقيات من منظور التدويل/ العولمة لنشاطات منظمات الأعمال المصرية بإختصار على النحو الآتى:

١- **المنافع المحتملة:** نظراً لعدم وجود معلومات كافية حول تجارب الدول لتقييم إتفاقيات الشراكة نظراً لحداثتها إلا أنه من الممكن القول بأن زيادة التعاون والمساعدات التقنية لاسيما فى مجالات نقل التكنولوجى وتوحيد المعايير الخاصة بالمنتجات سيؤدى إلى تحسين وتطوير المنتجات المصرية بحيث يصبح لها فرصاً واسعة للقبول فى السوق الأوروبى الذى سيصل حجم السكان فيه أكثر من ٣٥٠ مليون نسمة بمتوسط دخل سنوى حوالى ٢٠ ألف دولار، وهذا يعنى أيضاً فتح أسواقاً جديدة أخرى للتصدير.

كما أن التعاون المتوقع بين الشركات المصرية ونظائرها الأوروبية قد يترتب عليه جعل مصر قاعدة إقليمية لخدمة السوق الشرق أوسطى، ومن ناحية أخرى سوف يفتح فرصاً للإستثمار المشترك في الداخل والخارج بين هذه الشركات. ومن المتوقع أيضاً أن تشهد العلاقة بين الشركات المصرية والأوروبية توسعاً وتطوراً فى استخدام عقود الإنتاج والاتجار الدولى من الباطن كشكل جديد للإستثمار الدولى. وبإفتراض أن الشراكة المصرية الأوربية سوف تحتوى على قاعدة التكاملية كغيرها من الإتفاقيات الموقعة بين الدول الثلاث السابق الإشارة إليها فإن هذا يعنى أيضاً خلق مناطق حرة جديدة ومناخ ملائم للإستثمار الأجنبى المباشر، وتطوير البنية التحتية والإتصالات والتنمية البحثية والتقنية بالاضافة إلى الشراكة التجارية(٤٣).

وبمنظور العولمة/ التدويل فإن اتفاقيات الشراكة سوف تفتح فرصاً واسعة لتطوير ولتوحيد جهود الإستثمار والتصدير والمهام المرتبطة بهما أمام منظمات الأعمال المصرية وربط بعضها بالبعض وبينها وبين نظائرها الأوربية قد تشهد توسعاً كبيراً.

٢- **التكلفة المتوقعة:** سبق الإشارة إلى عدم وجود معلومات وبيانات عن تجارب الدول الموقعة على إتفاقيات الشراكة. ويتوقع الباحث أن التكلفة

المتوقعة للشراكة قد تتمثل فى ارتفاع درجة المنافسة على الصعيد المحلى نتيجة لتدفق المنتجات الأجنبية مع الإنخفاض التدريجي فى الحماية الجمركية، وعلى الصعيد الأوروبى سيواجه المنظمات المصرية منافسة فى الأجل القصير ترتبط بتفوق الشركات الأجنبية فى تقنيات الإدارة والتسويق والمعلومات. كما أن الصناعات التى سوف تتأثر بتخفيض الحماية سوف تشهد تدنياً تدريجياً فى الإنتاج والعائد الأمر الذى قد يترتب عليه إما الخروج من السوق أو التحول إلى صناعات أخرى، وقد يصعب على بعض الشركات تحقيق التكيف الهيكلى لنظم الإدارة والإنتاج والتسويق فى الأجل القصير حتى وإن كانت الإتفاقيات تحتوى نصوصاً للحماية من الإغراق.

كما أن السماح بالدخول فى تكتلات اقتصادية جديدة وحتى إن كان الدخول فى تكتل جديد مشروطاً بموافقة أطراف الشراكة طبقاً لنصوص الإتفاقيات مع هذه الدول قد يترتب عليه تقلص فرص تدفق الإستثمار التبادلى.

أما بخصوص عقود الإنتاج والإتجار الدولي من الباطن: فإن هذا النوع من الإستثمار قد يفتح فرصاً للعولمة/ التدويل أمام الشركات العربية بدرجة ملموسة خاصة بعد توقيع اتفاقيات الشراكة المصرية الأوروبية. ونظراً لأهمية هذا النوع من الإستثمار فمن المفيد تناوله على النحو الآتى باختصار:

١- **من حيث المفهوم:** عقد أو امتياز الإنتاج الدولى من الباطن هو ببساطة عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلاً) بموجبها يقوم أحد الأطراف مقاول الباطن Subcontractor بانتاج وتوريد أو تصدير سلعاً تامة الصنع أو قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل Principal) الذى يقوم بإستخدامها فى انتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية(٤٤).

وقد تنطوى الإتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من

الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

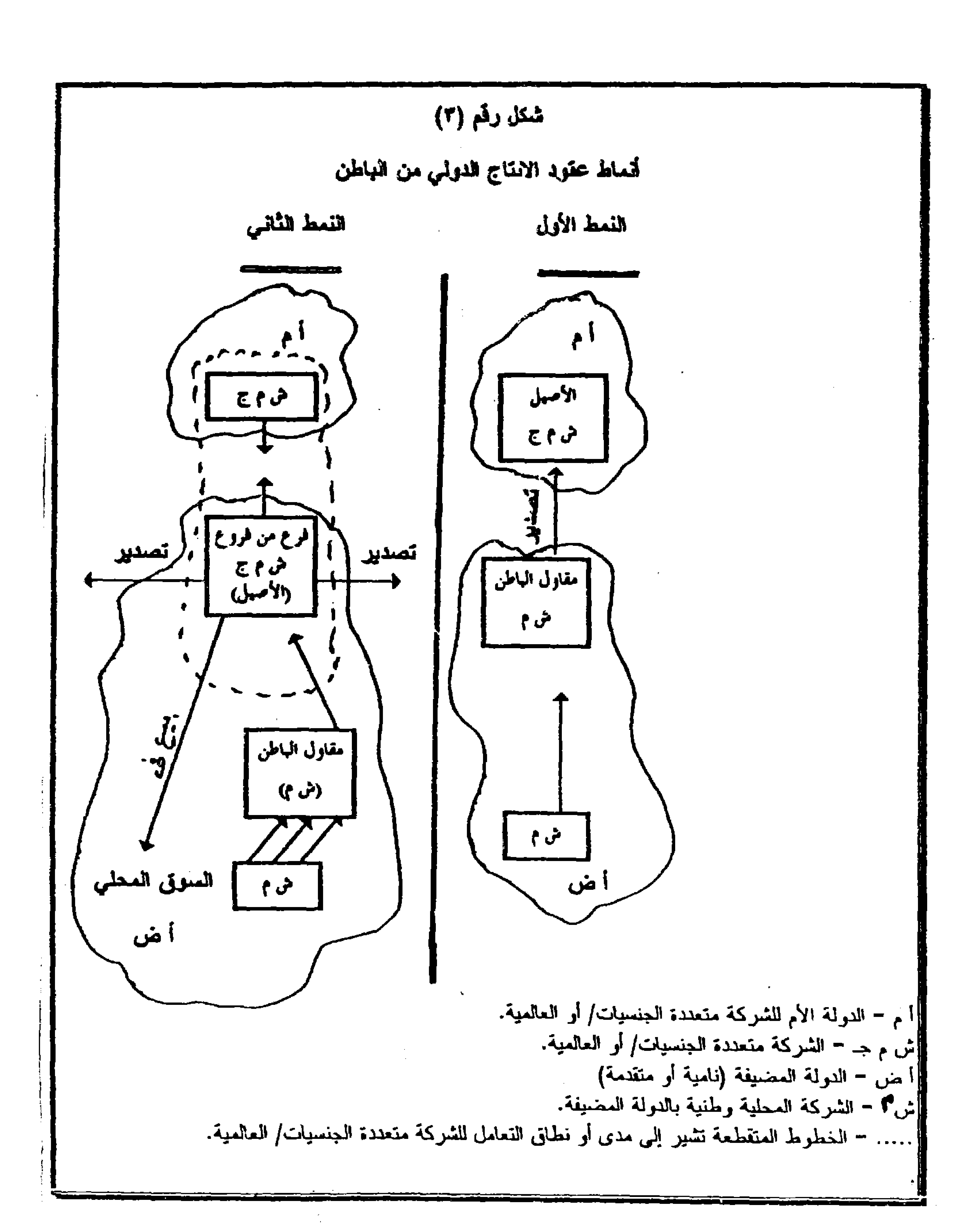
٢- **من حيث الأنماط:** يوضح الشكل رقم (٣) أربعة أنماط رئيسية لعقود الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن وفقاً لوجهة نظر ميكالت (Michalet). ويلاحظ على هذه الأنماط ما يلى :

النمط الأول : يمثل اتفاقية بين طرفين للإستثمار بتمتعان بالاستقلال التام عن بعضهما البعض ويقعان فى بلدين مختلفين احدهما دولة متقدمة (الدولة الأم للأصيل) والأخرى دولة نامية أو مضيفة (حيث يوجد مقاول الباطن).

النمط الثاني: يمثل اتفاقية بين أحد فروع شركة متعددة الجنسيات وبين شركة محلية وطنية داخل الدولة المضيفة، حيث تقوم الشركة المحلية (مقاول الباطن) بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها إلى الفرع الذى يقوم بدوره اما بتصديرها كمنتج نهائى للسوق الخارجي أو بيعها فى السوق المحلى بالدولة المضيفة أو تصديرها للدولة أو الشركة الأم.

النمط الثالث: وفيه يتم الإتفاق بين فرعين من الفروع يكون احدهما تابع لشركة أجنبية أو متعددة الجنسيات، أما الآخر يكون تابع لشركة أخرى متعددة الجنسيات "Y" بحيث يقع هذين الفرعين فى بلد واحد مضيف. ومن واقع الأسهم المرسومة مثلاً فى الشكل يمكن ادراك مسارات العلاقة المتبادلة بين هذين الفرعين والشركات الأم وكذلك مقاولى الباطن (الشركات المحلية) بالدولة المضيفة وكذلك السوق المحلى. غير أنه فى هذه الحالة يكون أحد الفروع المشار اليها هو بمثابة الأصيل.

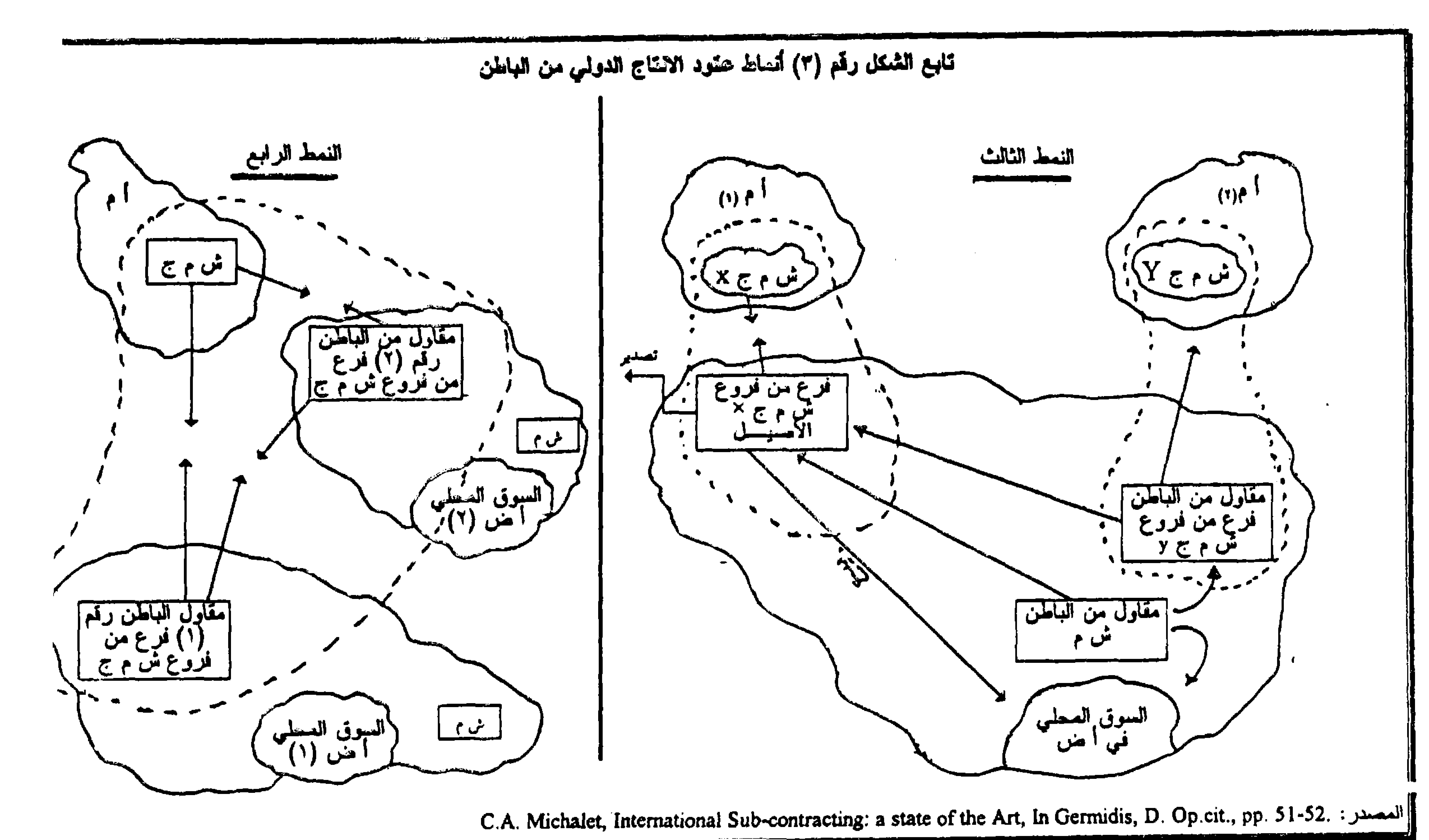
النمط الرابع: مع الأخذ فى الإعتبار ما تشير اليه الأسهم فى الشكل الموضح لهذا النمط، تجدر الإشارة أن الإتفاقية هنا تتم بين احدى الشركات متعددة الجنسيات (الشركة الأم) وبين أحد فروعها أو بين فرعين من فروع هذه الشركة فى بلدين مختلفين. وفى ظل هذا النمط تستبعد الشركات الوطنية المحلية (مقاولى الباطن) بالدولة المضيفة.



شكل رقم (٣)

أنماط عقود الانتاج الدولي من الباطن

تابع الشكل رقم (٣) أنماط عقود الانتاج الدولي من الباطن



المصدر: C.A. Michalet, International Sub-contracting: a state of the Art, In Germidis, D. Op.cit., pp. 51-52.

وفى هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلى :

١- أن هذا الشكل من أشكال الإستثمار لا يقتصر على الإنتاج أوالتصنيع فقط بل يتعداه أيضاً إلى النشاط التجارى. بمعنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الإتجار الدولى من الباطن International Commercial Sub - Contracting .

٢- أن عقود الإنتاج أو الاتجار الدولى من الباطن قد تتم داخل الدولة المضيفة أو خارجها أى بينها وبين دولة أخرى، أى بين فرعين من فروع احدى الشركات متعددة الجنسيات داخل الدولة المضيفة أو بين فروع داخل هذه الدولة وفرع آخر فى دولة أخرى أو بين فـرع وشركة محلية وطنية ... الخ.

٣- ليس بالضرورة أن يكون مقاول الإنتاج أو الإتجار الدولى من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

٤- ان عقود الإتجار الدولى من الباطن المشار إليها التى تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل فى قيام احدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالإتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية للشركة(أ) .

وبخصوص مزايا وعيوب عقود التصنيع والإنتاج الدولي من الباطن من وجهة نظر الدولة المضيفة، تجدر الإشارة إلي أنه من خلال هذا الشكل للإستثمار تستطيع الدولة المضيفة تجنب الاثار السلبية (السياسية والإقتصادية والإجتماعية) للإستثمارات المباشرة. بالإضافة إلى هذا تساعد عقود التصنيع والإنتاج الدولى من الباطن (إذا أحسن توجيهها وتنظيمها) فى خلق العديد من فرص العمالة الجديدة، وزيادة التدفق الداخل من النقد الأجنبى الناجم عن التصدير، ورفع درجة التقدم التكنولوجى كما يساهم هذا الشكل من الإستثمار فى جذب المزيد من الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.

ويؤيد هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث - مثل دول جنوب شرق آسيا وتونس وسيريلانكا وهاييتى وجزر الكاريبى - من عوائد من جراء هذا النوع من الإستثمارات(٤٥) .

أما مزايا وعيوب عقود الإنتاج الدولي من الباطن من وجهة نظر الشركات المعنية: يمكن القول بأن هذا النوع من الإستثمار لا يتطلب إلا حجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير ويجمع بين مزايا التراخيص والإستثمار المباشر. فضلاً عن أنه يلائم الشركات التى تتمتع بمزايا تنافسية فى العمل الفنى والإدارى. وبالنسبة لجوانب الضعف التى تكمن فى عقود الإنتاج الدولى من الباطن، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع الدولى من الباطن تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولى الباطن فى الدولة المضيفة بالدرجة التى تحقق أهداف الشركة المعنية. وتعتبر احتمالات تنمية وخلق منافسين فى السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولى من الباطن من أهم التهديدات التى قد تواجه الشركة الأجنبية فى هذا السوق.

العولمة والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات وحوافز الإستثمار:

لاشك أنه بصدور هذا القانون فإن كثيراً من المعوقات التى ارتبطت بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المعدل بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧، وكذلك قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد تم إزالتها غير أن الباحث يرى:

١- أن هذا القانون قد تعامل مع قضية الإستثمار من منظور واحد فقط. وهذا المنظور هو وجهة النظر الأجنبية. أى أن القانون استهدف تشجيع تدفق الإستثمارات الأجنبية لمصر فقط، ولم ينظر إلى طبيعة التوجهات العالمية وكذلك المصرية الخاصة بتشجيع الشركات الوطنية لتدويل وعولمة نشاطاتها. وإذا كانت مصر سوف توقع اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبى فقد كان على الحكومة إدراك أن دول هذا الإتحاد تقدم الكثير من الحوافز والضمانات لتشجيع شركاتها على الإستثمار فى الخارج انطلاقاً من اعتقاد مؤداه: إذا لم تهاجم سوف تهاجم، وأن تشجيع الإستثمار خارج البلاد يحقق الكثير من المزايا المتمثلة فى خلق فرصاً

للعمل، وتحويلات الأرباح والمرتبات، وضمان توريد مواد خام جديدة ونصف مصنعة إلى الدول الأم وغيرها.

٢- إذا كان القانون قد قدم حوافز وضمانات لتشجيع التصدير كنوع من الإستثمار الغير مباشر وكثير من الإعفاءات الضريبية إلا أنه لم يفسر مضمون الإعفاء الضريبي فى إطار النشاطات الإقتصادية المختلفة التى سوف تتمتع بالإعفاء. كما أن بعض المشكلات المرتبطة بالعمالة مازالت لم تحل.

٣- إذا كان القانون يوضع لمواجهة متطلبات الحاضر والمستقبل فإن القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ لم يذكر شيئاً عن الحوافز والضمانات التى قد تفرض واقع توقيع اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية مثلاً أو الإتفاقيات الثنائية الداعمة للإستثمارات المتبادلة.

٤- فى ضوء عقود الإنتاج الدولى من الباطن كشكل جديد للإستثمار والمتوقع تعاظم دوره فى الإقتصاد المصرى بحلول القرن القادم والإتفاقيات الإقتصادية المبرمة مع الولايات المتحدة، وتلك المتوقع إبرامها مع الإتحاد الأوروبى إلا أنه لم يقدم أى نوع من الحوافز أوالضمانات لتشجيع وحماية نواتج هذا النوع من العقود. بمعنى هل سيتم معاملة الشركات التى توقع عقوداً من هذا النوع بنفس المعاملة للشركات التى تقوم بالتصدير أو استيراد مستلزمات إنتاجية؟ أم أن الأمر سيختلف. فى الواقع أن هذا النوع من العقود يختلف فى طبيعته عن مجرد الإنتاج لأغراض التصدير أو الإستثمار لأغراض الإنتاج لخدمة السوق المحلى.

٥- لقد أعطى القانون حوافز لتنفيذ نوع من السياسات الإستثمارية التى تستهدف تحقيق منافع محددة بالذات من وراء الإستثمارات الأجنبية (مثل الإهتمام بالتصدير والمشروعات كثيفة رأس المال، وإحلال الواردات) كما أن القانون ميز بين المشروعات فى منح الحوافز والضمانات على أساس مساهمة المشروع المعين فى تحقيق أهداف

معينة مثل تنمية المناطق الجغرافية الفقيرة، والتصدير وغيرها. وبالرغم من هذا فقد أغفل القانون التمييز بين المشروعات فى منح الحوافز والضمانات على أسس أخرى من شأنها تعظيم المنافع المتوقع تحقيقها من وراء الإستثمارات الأجنبية. حيث حدد القانون مجالات النشاطات التى سوف تتمتع بالحوافز ولكنه لم يتعرض لربط الحوافز بممارسة بعض النشاطات الهامة المرتبطة بكل مجال. ويمكن ذكر الأسس الأخرى التى أغفلها القانون بشكل واضح مثل :

(أ) مدى جدة Ncwncss أو حداثة وتميز المنتج أو نشاط المشروع الإستثمارى على المستوى الدولى والمحلى.

(ب) الربط بين منح الحوافز وبين أداء المشروع الإستثمارى. وهذه السياسات تعنى بل وتشترط أن يتم منح الحوافز المتفق عليها اما على مراحل تتزامن مع البدء فى تنفيذ المشروع وحتى بداية تشغيله أو بعد بدء مرحلة التشغيل بالفعل.

(جـ) الضوابط الخاصة بمتطلبات الأداء أى الحوافز والضمانات الموجهة بالانجاز Performance - Oriented Policies/ Performance Requirement. وهذا النوع من السياسات يتشابه نسبياً مع النوعين الأول والثانى السابق ذكرهما. إلا أن فى هذا النوع من السياسات تشترط الحكومة المضيفة عدداً من الشروط والقيود مثل: ضرورة تشغيل عدد معين من العمالة الوطنية فى كل المستويات التنظيمية، ضرورة استخدام الموارد المادية (مدخلات الإنتاج) المحلية طالما أنها متوافرة بالكم والجودة اللازمين، وحظر الدخول أو الإستثمار فى بعض أنواع معينة من النشاطات مثل انتاج الأسلحة والخدمات أو المرافق العامة.

(د) الربط بين سياسات منح الحوافز وأداء المشروع الإستثمارى وبين سياسات وضوابط متطلبات الأداء أو الموجهة بالانجاز. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدول قد تتباين ليس فقط فى تطبيق السياسات السابقة بل أيضاً فى طبيعة ونوع متطلبات الأداء المرغوبة ومن ثم فى أنواع

الحوافز وطرق منحها. ففى المملكة المتحدة وفرنسا وأسبانيا وإيطاليا وإيرلندا وكندا نجد أن الإهتمام يتركز فى الربط بين متطلبات الأداء والحوافز وبين خلق عدد من فرص العمالة الجديدة أما فى المملكة الأردنية فنجد الإهتمام موجهاً إلى تنمية وتطوير المناطق النائية .. وهكذا.

(هـ) الربط بين منح الحوافز ونقل التكنولوجيا. من أبرز التجارب والأمثلة على هذه السياسات فى الدول النامية على وجه الخصوص هى تجربة المكسيك. ففى المكسيك يوجد الآن جهاز حكومى متخصص لتقييم واختيار أنواع ومستويات التكنولوجيا المنقولة. وفى هذا الشأن وضع هذا الجهاز عدداً من الضوابط والقيود على التكنولوجيا المنقولة إلى المكسيك، ومن أمثلتها ما يلى [٤٦]:

رفض جميع أنواع التكنولوجيا الواردة المتوافرة مبدئياً أو التى لها نظائر فى السوق المحلى، رفض التكنولوجيا المرتفعة التكلفة إذا لم يوجد مبررات جوهرية لقبولها، ضرورة أن يكون حق ادارة المشروع للطرف الوطنى، رفض جميع المطالبات المالية للطرف الأجنبى والخاصة بالتحسينات أوالإختراعات الجديدة المرتبطة بالترخيص الأساسى، رفض التراخيص التى تحد من قيام الطرف الوطنى بالبحوث العلمية والتطوير، رفض عقود التراخيص التى تقيد الدولة أو المستثمر الوطنى من استخدام تكنولوجيا أوتراخيص أخرى اضافية، رفض التراخيص التى تحد من الصادرات بصورة تتنافى مع المصلحة القومية.

٦- وأخيراً فقد كان من المفيد أن يتم الربط بين منح الحوافز والضمانات أو أنواعاً معينة منها وبين تجنب مشكلات معينة ترتبط بالإستثمارات الأجنبية، فمثلاً يجب أن لا يترتب على مشروعات الإستثمار الأجنبى خروج أى شركة أو مشروع وطنى من السوق، أو عدم دخول المستثمرين الأجانب فى مجالات نشاط مخدومة مقدماً من خلال الشركات الوطنية.

نتائج الدراسة الإستطلاعية: تناولت الدراسة الإستطلاعية قياس الإتجاهات والدوافع والأسباب الخاصة بالتوجه نحو العولمة / التدويل، والخيارات المفضلة لدى منظمات الأعمال المصرية لأساليب أو مسارات غزو الأسواق الأجنبية، وكذلك المشكلات التى تواجه عولمة النشاطات من منظور الشركات محل الدراسة. ويمكن استعراض أهم النتائج على النحو التالى :

١- الإتجاهات نحو عولمة/ تدويل النشاط وأسباب ودوافع العولمة:
تم قياس الإتجاهات نحو عولمة النشاط وأهم الأسباب وراءه لدى الشركات محل الدراسة من عدة جوانب ومن خلال أسئلة مختلفة بحيث يمكن الحصول على درجة عالية (أو على الأقل مقبولة من صدق وثبات الإستجابات التى تم الحصول عليها. ويوضح الجدولان رقم(٤)، (٥) نتائج الدراسة فى هذا الخصوص.

جدول رقم (٤) الاتجاهات نحو العولمة: هيكل توزيع الاستجابات حول الموافقة أو الرفض لعولمة وتدويل الأنشطة علي المقياس خماسي النقط 5- points Scale

الشركات	المقياس وعدد الاستجابات					المجموع
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
شركات قطاع الأعمال العام	٢٨	-	-	٢	-	٣٠
شركات قطاع الأعمال الخاص	٢٧	-	-	٣	-	٣٠
المجموع	٥٥	-	-	٥	-	٦٠
النسبة المئوية	٩١,٦	-	-	٨,٤	-	١٠٠

ملاحظات:

* القيمة (١) – أوافق بشدة　　القيمة (٢) - أوافق　　القيمة (٣) – لأعراف
القيمة (٤) اعترض　　القيمة (٥) اعترض بشدة
ن= عدد المفردات / الاستجابات – ٩٦٠.

جدول رقم (٥) أهم دوافع وأسباب العولمة/ التدويل

بيان	قطاع الأعمال العام	قطاع الأعمال الخاص	المجموع	عدد الاستجابات في القطاعين	ملاحظات
١ - الشركات التي ترغب في تدويل/ نشاطاتها لتوسيع السوق	٣٠ شركة	٣٠ شركة	٦٠ شركة	٩٦ مدير	١ -عدد الشركات المدروسة لا يساوي عدد الاستجابات حيث تم اختيار اثنين من المفردات عشوائيا من كل شركة على نحو ماذكر في منهج الدراسة. ٢ - ما يحتويه الجدول هو أهم الدوافع والأسباب وراء الرغبة في العولمة
٢ - الشركات التي ترغب في العولمة لتحقيق أهداف وطنية عامة	٣٠	٢٨	٥٨	٩٦ مدير	
٣ - الشركات التي تقوم بالتصدير كأحد أشكال العولمة أو الاستثمار الخارجي غير المباشر كخطوة نحوالاستثمار المباشر	٢٥	٢٩	٥٤	٩٦ مدير	
٤ - الشركات التي ترغب في العولمة للهروب من المنافسة المحلية الحالية والمرتقبة	٣٠	٣٠	٦٠	٩٦ مدير	
٥ - الشركات التي تمارس العولمة من خلال المعارض الدولية داخلية وخارجية وترغب في توسيع نطاق المشاركة في المعارض	٣٠	٢٤	٥٤	٩٦ مدير	
٦ - الشركات التي ترفض فكرة تدويل أو عولمة نشاطاتها لغياب الدوافع والقدرات اللازمة لذلك	٢	٣	٥	٩٦ مدير	
٧ - الشركات التي ترغب في العولمة لأسباب أخرى	-	-	-	-	

وكما يتضح من الجدول رقم (٤)فإن ٩١,٦٪ من الشركات محل الدراسة لديها اتجاهات إيجابية نحو العولمة. وتؤكد هذه النتيجة ما يوضحه الجدول رقم (٥) الذى يوضح الدوافع والأسباب الأكثر تكراراً أو الرئيسية التى تكمن وراد ضرورة عولمة/ تدويل النشاط من وجهة نظر المديرين بهذه الشركات.

٢- الخيارات البديلة للعولمة/ للتدويل: تفضيلات منظمات الأعمال المصرية: فى هذا الخصوص تم توجيه سؤال لمفردات عينة الدراسة. الأول احتوى على الأساليب البديلة لغزو الأسواق الدولية، وطلب من المبحوثين وضع إشارة (√) على مقياس خماسى النقاط يعكس درجة التفضيل للأسلوب المعين. أما السؤال الثانى فقد تمحور حول أسباب الإختيار أو التفضيل.

جدول رقم (٦)

رتب أساليب غزو الأسواق الدولية/ الخيارات البديلة لعولمة نشاطات الشركات المصرية وحساب قيمة rs

الخيارات البديلة للعولمة	شركات قطاع الأعمال العام	شركات قطاع الأعمال الخاص
	الرتب	الرتب
الاستثمار المباشر:		
• التملك المطلق لمشروع الاستثمار	(٩)	(٩)
• الاستثمار المشترك Jv	(٥)	(٦)
• الاستحواذ أو الاندماج/ شراء شركات قائمة	(٦)	(٨)
الاستثمار غير المباشر:		
• التصدير المباشر	(١)	(١)
• عقود/ اتفاقيات الوكالة (التوكيلات)	(٢)	(٢)
• عقود/ اتفاقيات التوزيع (الموزعون)	(٨)	(٥)
• عقود/ اتفاقيات الترخيص	(٧)	(٧)
• عقود/ اتفاقيات الانتاج الدولي من الباطن(*)	(٣)	(٤)
• مشروعات تسليم المفتاح	(١٠)	(١٠)
• المعارض الدولية	(٤)	(٣)

(*) ملحوظة: تم شرح مفهوم وأهمية هذا النوع من العقود لمفردات عينة الدراسة، كما تم عرض الأنواع المختلفة لهذه العقود وذلك أثناء المقابلات التي تم عقدها معهم.

ويوضح الجدول رقم (٦) الرتب التى أعطيت لكل أسلوب فى ضوء الإستجابات التى تم الحصول عليها من واقع الدرجات التى أعطيت. وبناء على القيم أو الدرجات الخام تم تحديد الرتب ثم حساب اخبيار Mann - Whitney "ü - test" للتعرف على مدى الإختلاف بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص فى تفضيلاتهم حول خيارات العولمة/ التدويل.

وقد كانت قيمة "ü" المعيارية عند مستوى معنوية ٠١. ١٩ ، وطالما أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المعيارية بالجداول الإحصائية يمكن القول بأنه لا يوجد فروق بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص فيما يختص بتفضيلاتهم الخاصة بأساليب العولمة/ التدويل(*). كما جاءت قيمة (rs) لإرتباط الرتب تساوى ٩ . مما يؤكد صدق النتيجة السابقة، كما أن له دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠١ . حيث أن القيمة المعيارية عند هذا المستوى تساوى ٧٤٦،. وفى ضوء هذا التحليل يمكن استخلاص النتائج الآتية:

ان أساليب الإستثمار الغير مباشر يعتبر أكثر تفضيلاً لعولمة النشاط بالنسبة للمنظمات محل الدراسة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها. ويعتبر التصدير، والتوكيلات، وعقود الإنتاج الدولى من الباطن، والمعارض الدولية من أكثر الأساليب تفضيلا. وبالنسبة للإستثمارات المباشرة يلاحظ أن الإستثمار المشترك يعتبر أكثر تفضيلاً بالمقارنة بالتملك المطلق أو الإستحواذ والإندماج.

(*) $U = ن_1 \, ن_2 + \frac{ن_1 (ن_1 + 1)}{2} - \sum ر_1$

$U = ن_1 \, ن_2 + \frac{ن_2 (ن_2 + 1)}{2} - \sum ر_2$

حيث ن = عدد المفردات (عدد أساليب العولمة محل الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

$ر_1$ = مجموع رتب لحالة شركات قطاع الأعمال العام.

$ر_2$ = مجموع رتب لحالة شركات قطاع الأعمال الخاص.

ويجب التنويه إلى أن الرتب التى تم حساب قيمة "U" على أساسها كانت من ١ إلى ٢٠ (وليست كما هى واردة فى الجدول رقم (٦) والتى تم اعدادها لحساب قيمة rs).

أما بخصوص الأسباب أو المبررات الكامنة وراء النتيجة السابقة ومن واقع اجابات المديرين فهى تتلخص فى الآتى: (أ) أن الإستثمار الغير مباشر لا يتطلب امكانيات مالية ضخمة ولا يحتوى على درجة عالية من الخطر، (ب) عدم وجود خبرات سابقة لشركات مصرية تقوم بالإستثمار المباشر خارج البلاد حتى يمكن الإستفادة من هذه الخبرات، (جـ) عدم وجود توجيهات حكومية سابقة أو حالية لتشجيع الشركات المصرية على الإستثمار المباشر خارج البلاد. كما لا يوجد أى قوانين منظمة (سواء دافعة أو مانعة) تتعامل مع هذه الرغبة، (د) عدم التأكد من قبول الدول الأجنبية أو ترحيبها بالشركات المصرية، (هـ) الإستثمار المشترك ربما يكون الأفضل إذا توافرت شروط معينة من أهمها دعم الحكومة ووجود شريك أجنبى يقبل الدخول فى شراكة استثمارية مباشرة داخل أراضيه مع شركات مصرية. ومن بين تعليقات بعض المديرين بالقطاع العام جاء ما يلى: «نحن لا نتصف بروح المغامرة خاصة فى حالة عدم وجود غطاء تأمينى ومادى من قبل الحكومة فى الوقت الحالى». «حتى أن الدول العربية كثيراً ما تفضل المستثمرين الأجانب بغض النظر عن اعتبارات التميز أو الملائمة أو الثقافة أو غير ذلك، رغم وجود كثير من فرص الإستثمار للشركات المصرية فى هذه الدول ولدينا المعلومات الكافية عن هذه الأسواق، التى تمكن من اتخاذ القرار المطلوب».

٣- التحديات والمشكلات التي تواجه العولمة/ التدويل :

الإستجابات المرتبطة بهذه المشكلات تم معالجتها احصائياً بأسلوب يشبه التحليل العاملى Factorial Analysis. ويوضح جدول رقم (٧) ملخص نتائج التحليل مع الأخذ فى الإعتبار أن الإستجابات تمت على أساس مقياس ثلاثى النقاط 3 - Points Scale يتراوح بين القيمة (١) التى تعنى ارتفاع درجة تأثير العامل المعين والقيمة (٣) التى تعنى انخفاض درجة تأثيره إلى حد كبير. كما تجدر الإشارة إلى أن جميع مفردات عينة الدراسة اعتبرت

جدول رقم (٧) التحديات والمشكلات التي تواجه عولمة/ تدويل نشاط منظمات الأعمال المصرية

التحديات والمشكلات الرئيسية والفرعية	شركات قطاع الأعمال العام				شركات قطاع الأعمال الخاص			
	الوسط الحسابي للتحديات والمشكلات الرئيسية	الترتيب	التكرارات بعد تحويلها لقيم فاصلية	الترتيب للتحديات وللمشاكل الفرعية	الوسط الحسابي للتحديات والمشكلات الرئيسية	الترتيب	التكرارات بعد تحويلها إلى قيم فاصلية	الترتيب للتحديات للمشاكل الفرعية
١ - متطلبات العولمة والاستثمار خارج البلاد	٣٥,٥	(٢)			٣١,٨	(٢)		
٠١/١ القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية)			٤٩	(١)			٤٥	(٢)
٠٢/١ المقدرة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية)			٣٥	(٥)			٢٠	(٨)
٠٣/١ عدم وجود برنامج حكومي لدعم العولمة (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تمويل زيارات لدراسة السوق)			٤٠	(٤)			٤٦	(١)
٠٤/١ اختلاف سعر الصرف والفوائد على القروض			٣٠	(٦)			٢٥	(٦)
٠٥/١ ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية			٢٤	(٧)			٢٣	(٧)
٢ - المنافسة:	٤١,٥	(١)			٣٩,٥	(١)		
٠١/٢ المنافسة من المنتجات المحلية في الأسواق المستهدفة			٤٢	(٢)			٣٩	(٤)
٠٢/٢ المنافسة من فروع الشركات الأجنبية الأخرى بهذه الأسواق			٤١	(٣)			٤٠	(٣)
٣ - الطلب في السوق الأجنبي:	٢٠	(٣)			١١,٥	(٤)		
١/٣ القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر			١٩	(١٠)			١٧	(١٠)
٢/٣ القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر			١٨	(١١)			١٦	(١١)
٣/٣ القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة			١٠	(١٤)			٥	(١٦)
٤/٣ نقص المعلومات عن فرص الاستثمار			٢١	(٩)			١٩	(٩)
٤ - المعرفة بقوانين وضوابط الاستثمارات بالاسواق المستهدفة	١٦,٥	(٤)			١٤	(٣)		
١/٤ نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الاستثمار			١٧	(١٢)			١٠	(١٣)
٢/٤ القيود المفروضة على التجارة			١٦	(١٣)			٦	(١٥)
٥ - الأقلمة/ التكيف السوقي (القدرة على التكيف)	١٢	(٥)			١٠,٣	(٥)		
١/٥ المشكلات الناشئة عن اختلاف اللغة والثقافة والعادات			٥	(١٦)			٧	(١٤)
٢/٥ المشكلات الناتجة عن صعوبة تحديد العميل/ المستهلك في السوق المستهدف			٩	(١٥)			١١	(١٢)
٣/٥ صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف			٢٢	(٨)			٣٠	(٥)

جميع التحديات محل البحث ذات تأثير لكن الإختلاف فقط كانت فى الدرجة وليس فى النوع.

وعلى نحو ما موضح بالجدول يمكن ملاحظة أن متطلبات العولمة أو الإستثمار خارج البلاد، والمنافسة تأتى على رأس قائمة التحديات التى تواجه شركات القطاعين العام والخاص فى اطار علاقتها بغزو الأسواق الدولية. يلى هاتين المشكلتين من حيث التأثير على توجهات شركات قطاع الأعمال العام بصفة خاصة ما يتعلق بطلب السوق الأجنبى من ناحية تلبية احتياجات المستهلك بالكم والجودة المطلوبة وكذلك امكانية تنمية الطلب. أما المشكلات التى ترتبط بالتكيف أو الأقلمة مع السوق والإلمام بالقوانين المنظمة للإستثمارات فى الأسواق الدولية نجد أنها تأتى فى ترتيب أقل من نظائرها السابقة بالنسبة لمنظمات الأعمال فى القطاعين العام والخاص.

وبحساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان "r_s" الذى استخدم ليعكس مدى الإتفاق Degree of agreement بين المبحوثين فى القطاعين العام والخاص، وحيث أن ن = ٥، تبين أنه يساوى ٠,٩، وحيث أن القيمة المعيارية للمعامل المحسوب عند مستوى معنوية ٠٥. وجد أنه يساوى القيمة المحسوبة يمكن القول أن هناك اتفاقا فى الرأى بين المديرين فى الشركات محل البحث حول التحديات والمشكلات الرئيسية الخمسة التى تواجه عولمة / تدويل نشاطات الشركات محل البحث طالما أن للمعامل المحسوبة دلالة إحصائية عند المستوى المشار إليه.

٤- الوضعية الميدانية لإتفاقيات الشراكة، وعقود الإنتاج والاتجار الدولي من ا لباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ :

تم توجيه ثلاث أسئلة مفتوحة للمبحوثين عن جدوى اتفاقية الشراكة المتوقع توقيعها بين مصر والإتحاد الأوروبى، وعقود الإنتاج والإتجار الدولى من الباطن، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ الخاص بضمانات وحوافز الإستثمار. وقد كانت الإستجابات التى تم الحصول عليها ملفتة للنظر أومثيرة للدهشة. حيث لم يحصل الباحث على إجابة يمكن أن تعكس إلمام معظم

المبحوثين بالقضايا الثلاثة المطروحة. لكن كان الإتفاق – أن صح التعبير – على أنه يصعب الحكم على اتفاقية لم توقع حتى الآن أو قانون ما زال قيد التطبيق. أما بالنسبة لعقود الإنتاج والإتجار الدولي من الباطن فقد ذكر أكثر من ٣٠٪ من المديرين أن هذا النوع من العقود قد يعطي للشركات فرصاً لدخول الأسواق الأجنبية بحد أدنى من التكلفة والخطر، كما أنه يفتح مجالات محتملة للشراكة الإستثمارية JV/ VI بين الشركات المصرية ونظائرها الأجنبية. وفى ضوء ما أدركه الباحث من استجابات حول الموضوعات أو القضايا الثلاث المطروحة يمكن الإكتفاء بالتحليل والتقييم السابق عرضه.

خاتمة الدراسة: لقد استهدف الشق التطبيقى للدراسة الحالية: التعرف على الدوافع والأسباب الكامنة وراء العولمة/ التدويل كظاهرة تأتى مع نهاية القرن العشرين. وفى نفس الوقت حاولت الدراسة التعرف على تفضيلات منظمات الأعمال المصرية المرتبطة بالخيارات أو الأساليب البديلة للعولمة، بالإضافة إلى أهم المشكلات والتحديات المتوقع مواجهتها عند دخول الأسواق الدولية. ومع الأخذ فى الإعتبار الجوانب المنهجية، وحدود الدراسة الحالية يمكن القول أن النتائج التى تم التوصل إليها جاءت مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة حيث تشابهت مثلاً الدوافع والأسباب الكامنة وراء العولمة، وأساليب غزو الأسواق الدولية المفضلة لدى الشركات المصرية كبداية للتدويل/ العولمة مع تلك التى تم ادراكها فى الدراسات السابقة سواء بالنسبة للشركات الصينية أو اليابانية أو البريطانية وغيرها، هذا مع الأخذ فى الإعتبار خصائص الشركات المصرية. كما أن النتائج المرتبطة بالمشكلات والتحديات التى تواجه العولمة بشكل عام من وجهة نظر الشركات محل البحث جاءت أيضاً مؤيدة لتلك التى تم التوصل إليها فى الدراسات السابقة مثل دراسة راماسيشان، وسوتار، وهو Hu وكون Kwon وغيرهم. وإذا كان الباحث لم يتوصل إلى نتائج حاسمة أو محددة نسبياً ترتبط بالوضعية الميدانية لإتفاقيات الشراكة، والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بشأن ضمانات

وحوافز الإستثمار فإن حداثة عهد مفردات عينة الدراسة بهذين الموضوعين تعتبر سبباً رئيسياً لهذه النتيجة وان كان هذا – من وجهة نظر الباحث – لا يقلل من جدوى التحليل النظرى الذى تم عرضه من ناحية، ولا يعفى بعض مديرى الشركات المصرية من مسؤولية نقض المخزون المعرفى لديهم حول بعض المعطيات والقضايا المطروحة فى البيئة الإقتصادية والسياسية والقانونية لمنظمات الأعمال بشكل عام.

المراجـــع

١- عبدالسلام أبو قحف، تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل والإتجاهات نحو التصدير، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوى الثانى عشر «التصدير استراتيجية قومية» الذى نظمته كلية التجارة جامعة المنصورة، القاهرة، ابريل ١٩٩٦، ص ٣٨٨ - ٣٩٩.

2- A. Wilson, New Directions in Marketing: Business to Business Strategies for the 1990s.

ترجمته إلى العربية نيفين غراب، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ٢٢.

3- S. Young, et al., Internationalisation and Competitive Catch - up processes: case Study evidence on Chinese Multinational Enterprises, Management International Review, Vol. 36, No 4, 1996, pp. 295 - 314.

٤- نايف على عبيد، العولمة والعرب، المستقبل العربى، العدد رقم ٢٢١ - ١٩٩٧/٧، ص ٢٨ نقلاً عن :

Ph. Gummett, ed, Globalization and Public Policy (Cheltenham, U. K.: Broolfield, USA: E. Elgar, 1996).

٥- برهان غليون، العرب وتحديات العولمة الثقافية مقدمات فى عصر التشريد الروحى، محاضرة القيت فى المجمع الثقافى بتاريخ ١٠/ ٤/ ١٩٩٧.

٦- نايف على عبيد، المرجع السابق، نفس الصفحة.

7- James m. Livingstone, The International Enterprise, London: Associated Business Programmes, 1975, pp. 9 - 10.

8- Ibid., p. 9.

9- N. Hood and S. Young, The Economics of Multinational Enterprise, London: Longman, 1982, p. 3.

10- S. E. Rolfe, The International Corporation in perspective. in J. M. Livingstone, The International Enterprise, op. cit., p. 9, and p. 237.

11- N. V. Geyikdagi and yasar M., The Combined effect of International Diversification and product Diversification Strategies on the performance of U. S. Based Corporations: A Comment, Management International Review, Vol. 36, No. 4, 1996, p 382.

12- M. Z. Brooke and H. L. Remmers, The International Firm, London: Pitman Publishing Ltd., 1977, pp. 41 - 47.

١٣- مصدر النموذج النظرى لدورة حياة المنتج الدولى :

S. Onkvisit and J. Shaw, "An Examination of International product Life Cycle and its Applications within Marketing" Columbia Journal of World Business, No. 3. Fall 1983, pp. 73 - 79, The Figure is to be found in p. 74).

١٤- قام الباحث باعداد هذا الجدول معتمدا بتصرف على مراجعة اسهامات :

- N. Hood & S. Young, op. cit., chapter 2/3., pp. 45 - 46.
- J. H. Taggart and M. C. Mc Dermott, The Essence of International Business, New delhi: Prentice - Hall ofIndia, 1995, chapter 2, pp. 17 - 29.
- S. H. Robock and K. Simmonds, International Business and Multinational Enterprise, Illiois: Richard Irwin, 1983, pp. 33 - 40.
- N. Hood and S. Young, op. cit., pp. 45 0 46.
- M. Z. Brooke and H. L. Remmers, op. cit., pp. 41 - 47.
- T. G. Parry, The Multinational Enter prise: international Investment and Host country impacts, Greenwich: JAI Press Inc., 1980, p. 29.

15- J. H. Taggart and M. C. Mc Dermott, op. cit., pp. 27 - 28.

16- Y. C. Kwon and M. Y. Hu, Comparative Analysis of Export - Oriented and Foreign Production - Oriented Firm's Foreign Market Entry Decisions: A Reply, Management in-

ternational Review, Vol. 36, No. 9, 1996, pp. 371 - 379.

17- Ibid., Table one, pp. 374 - 376.

18- B. Ramaseshan and G. Soutar, Combined Effects of Incentives and Barriers on Firms' Export Decisions, International Business Review, Vol. 5, No. 1, 1996, pp. 53 - 65.

19- S. Paliwoda, The Essence of International Marketing, New York, Prentice - Hall, 1994 (see for example pp. 82 - 83).

20- D. Stewart, Business Ethics, New York: The mc Graw - Hill Co. Inc., 1996, pp. 249 - 268.

21- C. Harvey, Secrets of the World's top sales Performers, London: A. Book Ltd., 1995.

22- A. M. Zaby, Comparative Analysis of Export - oriented and Foreign Production Oriented Firm's Foreign Market Entry Decisions, Management International Review 9Mir), Vol. 36, No. 3, 1996, pp. 281 - 284.

23- Wilson, op. cit., pp. 154 - 159.

٢٤- نايف عبيد، المرجع السابق، ص ٢٩ - ٣٠ نقلاً عن غليون، مرجع سبق ذكره، وحمدى، العولمة وآثارها ومتطلباتها.

25- B. Oviatt and p. p. Mc Dougall, Toward a Theory of International new Ventures, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994, pp. 45 - 64.

26- J. Livingstone, op. cit., pp. 66 - 82.

27- Y. C. Kwon & M. Hu, op. cit., p. 378.

28- ibid., p. 372.

29- S. Young, et al., op. cit., p. 298.

30- Ibid., p. 297.

31- Nitsch, et al., Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe, Management International Review, Vol. w6, No. 1, 1996, pp. 27 - 43.

32- Ibid., Table (3), p. 38.

33- Ibid., Table (1), p. 35.

34- D. Nitsch, et al., Characteristics and Performance of Japanese foreign Direct Investment in Europe, European Management Journal, Vol. 13, No. 3. pp. 276 - 285.

انظر فى هذه الدراسة الجدول رقم -١) ص ٢٧٧.

35- F. V. Eenennaam and K. D. Brouthers, Global Relocation: High Hopes and Big Risks, Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, 1996, pp. 84 - 93.

36- Ibid, p. 90.

37- D. Nitsch, et al., Characteristics and Performance of Japanese Foreign Direct Investment, op. cit., pp. 281 - 283.

38- S. Young and J. Hamill, The Internationalisation of the Japanese Textile Industry, Strathclyde international Business Unit, University of Strathclyde, Glasgow, 1989.

39- D. Tookey, et al,. The Exporters: a study of organisation, staff and training, In D. Tookey, Export marketing Decisions, London: p. B. ltd.

40- D. B. Zenoff, International Business management: Text and Cases, New York, The Macmillan, 1971, p. 66, see also:A. F. Millman, Licensing Technology, Management Decisions, Vol. 21, No. 3, 1983, pp. 3 - 16.

41- S. Young, et al., op. cit., Table 1, p. 3. 4 and 5, pp. 305 - 308.

٤٢- تحقيق بجريدة الأهرام، عدد الجمعة ٢٢ أغسطس ١٩٩٧.

٤٣- الشاذلى العيارى، اعلان برشلونه: تحليل نقدى على ضوء اتفاقية الشراكة الأوروبية التونسية، بحوث اقتصادية عربية، العدد الخامس، ١٩٩٦، ص ٥ - ٦٥.

- ناصر السعيدى، لبنان والإتحاد الأوروبى على مفترق: تقويم أولى لأتفاق الشراكة، الدفاع الوطنى اللبنانى، العدد ٢١، يوليو ١٩٩٧، ص ٥ - ١٩.

- البنك الأهلى المصرى، اتفاقيات المشاركة الأوربية - المتوسطية (تونس - المغرب - اسرائيل): دراسة مقارنة، العدد الثانى، المجلد الخمسون، ١٩٩٧، ص ١٢ - ٣٢.

٤٤- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى :

C. A. Michalet, "International Subcontracting. A State of the Art", In D. Germidis, International Sub - contracting: A New Form of investment. OECD, Paris, 1980.

٤٥- لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :

Watanabe, "international Sub - contracting and Regional Economic Integration of the: ASEAN Countries" in D. Germidis, op. cit., pp. 210 - 217.

46- J. N.: Behrman, Decision criteria for foreign investment in Laten America, N. Y., Council of the Americas, 1974, pp. 73 - 74.

المبحث الرابع

نظم الاستخبارات الصناعية كآلية لتحليل سلوك المنافسين وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال

« دراسة ميدانية على فروع الشركات الأجنبية العاملة في إحدى الدول النامية ومراكزها الرئيسية بالخارج »

مستخلص

Abstract

تعتبر المعلومات بصفة عامة من الموارد الإستراتيجية الهامة لأى منظمة من منظمات الأعمال. ويأتى نظام الإستخبارات الصناعية كأحد مصادر المعلومات المستخدمة فى تحليل سلوك المنافسين وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال على صعيدى السوق المحلى والدولى. وقد أجريت الدراسة الحالية على ٣٧ فرعاً من فروع الشركات العالمية ومتعددة الجنسيات العاملة فى إحدى الدول النامية بالشرق الأوسط. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، فبغض النظر عن مدى مشروعية الأساليب المستخدمة فى التجسس، تمثلت فى أن أنظمة الإستخبارات تعتبر أحد الآليات الأساسية فى تحقيق المزايا التنافسية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة، وأن ٦٦,٦٪ من عدد الفروع محل البحث تمتلك نظماً للإستخبارات وأن ٣,٤٪ من هذه الفروع أشارت الى وجود هذه النظم فى المراكز الرئيسية بالشركات الأم. كما أن عمليات الإستخبار تتم بشكل منتظم ومستمر من خلال وحدات تنظيمية قائمة لهذا الغرض، حتى وإن اختلف الطرق والأشكال التى يتم تقديم المعلومات إلى مستخدميها من فرع لآخر. أما بخصوص تبعية نظم الاستخبارات فقد أشارت النتائج فى معظمها إلى تبعيتها لإدارة التسويق. ومن حيث نوع المعلومات التي تقدمها هذه النظم فقد جاءت المعلومات الخاصة بتطوير السلع وتكاليف التصنيع وجوانب القوة والضعف عند المنافسين على رأس قائمة أهم الأنواع. وقد أشارت النتائج أيضاً إلى تعدد مصادر تجميع المعلومات والبيانات وطرق الإستخبار الخاصة بنظم الإستخبارات بغض النظر عن مشروعيتها. وأخيراً فقد أشارت النتائج على عكس ما كان متوقعاً إلى أن معدل نمو المبيعات لا يرتبط بوجود نظام للإستخبارات من عدمه. فالفروع التى لا يوجد فيها نظام للإستخبارات تتمتع بمتوسط عام لمعدلات النمو أعلى منها فى الفروع التى يوجد فيها هذا النظام لعدة أسباب ذكرها الباحث فى هذا المجال، الأمر الذى يتطلب مزيداً من البحث بإستخدام مؤشرات أخرى للوقوف على جدوى هذا النظام.

مقدمة :

إن سقوط مبادئ كثيرة مثل مبدأ التخصص الدقيق، ومبدأ المركزية، ومبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى فى كل شيء، وغيرها من المبادئ التى حكمت أطر ونظم العمل منذ بداية الثورة الصناعية حتى بداية العقد الأخير من القرن العشرين إنما يعنى البداية الجادة لنوع جديد من الحضارات، ألا وهى حضارة ما وراء السوق (أو ما يطلق عليها الموجه الثالثة) التى بدأت تؤسس وتقوى دعامات مجتمع المعلومات.

وإذا كانت الحضارة الصناعية (الموجه الثانية) قد أدت إلى ارتفاع القدرات العقلية، فإن الموجة الثالثة سوف تؤدى إلى زيادة القدرات العقلية ومضاعفة الذكاء البشرى وتعاظم الإتجاه نحو التفكير فى المستحيلات، وتضييق الفجوة بين المنتج والمستهلك، وتغيير الكثير من المفردات فى عالم الإدارة والإقتصاد والسياسة وغيرها (عنايت، ١٩٩٥).

ومع تنامى ظاهرة العولمة بدأ التحول فى كثير من مجالات العمل الإدارى بمنظمات الأعمال. فانتقلت مثلا الإدارة من مرحلة كونها مجرد مجال يستفيد من المعرفة والمعلومات إلى أن أصبحت مستوى فوقى يتحكم فى مسارات، ونوع وكم استخدامات هذه المعرفة/ المعلومات، وكذلك ضبط جغرافيتها وادارتها (رؤوف، ١٩٩٨). بالإضافة إلى ما سبق، قد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة أمور من أهمها :

الأمـــر الأول: أن القرن القادم لن يكون قرناً للفلسفة أو المنهج فى التعاطى مع لعبة السوق فقط، بل سيكون قرنا لإبتكار وتنويع آليات التعامل مع مكونات هذه اللعبة.

الأمـر الثانى: أن الشركات العالمية لعبت دوراً رئيسياً فى التحول إلى مرحلة إدارة المعرفة والمعلومات وضبط جغرافيتها بدرجة كبيرة.

الأمـر الثالث: أن هذه الشركات تسعى دائماً إلى التعلم ليس فقط من بعضها البعض بل أيضاً من بيئات فروعها المنتشرة على مستوى العالم بما

يعزز قدرتها عالمياً، فالتنوع المعلوماتى بين المحلية والعالمية يشكل مصدراً أساسياً للأفكار والمعلومات والأساليب الجديدة.

الأمر الرابع: مع تنامى ظاهرة العولمة أيضاً سوف يتواجد العميل العالمى جنباً إلى جنب مع العميل المحلى حتى مع بقاء التمايز الثقافى والإجتماعى قائماً بينهما.

الأمر الخامس: أن الجاسوس الصناعى (أو التجسس الصناعى) سيكون بطلاً لعصر الموجه الثالثة (حضارة القرن القادم) حيث سلعته الرئيسية فى عصر المعلومات هى المعلومات ذاتها.

الأمر السادس: أن الشركة التى تستطيع أن تنتج الأرخص والأجود، وتصل إلى السوق أسرع من غيرها هى التى يمكن أن تبقى وتستمر فى لعبة السوق الجديد.

الأمر السابع: أن الإتجاهات السابقة تدفع الشركات العالمية - بل والمحلية الوطنية أيضاً - نحو المزيد من القيام بالتعرف على المنافسين والنظرة الفاحصة والتحليل المستمر لهم للإجابة على السؤال الخاص كيف تنافس بنفس الأسلوب المطبق أوبأسلوب أكثر تميزاً على مستوى الصناعة/ السوق فى الداخل والخارج.

وإذا كانت النظم المختلفة للأطر المرجعية Benchmarking Systems تعتبر مفتاحاً للتميز والكفاءة فى الجودة والإنتاجية معا للشركات المعنية (Karlof, 1995) حيث يمكن من خلالها مقارنة طرق الإنجاز ونواتجه فى منظمة ما بنظائرها فى المنظمات الأخرى المتميزة سواء فى بعض أو كل جوانب الأداء، بالإضافة إلى إمكانية تحديد المجالات المحتملة للتطوير والتحسين فإن هذا يعنى ضرورة :

أ - أن يتعلم المدير الدولى (أو المحلى) ماذا وكيف يعمل الآخرون، وكيف يحققون نتائج متميزة أيضاً؟

ب- وفي ضوء تجارب وجيزة لبعض الشركات العالمية مثل شركة زيروكس Xerox تجدر الإشارة إلى أن استخدام مدخل الإطار المرجعي كآلية للتعلم من الشركات المنافسة المتميزة بالدرجة الأولى لا يعنى عدم الإستفادة منه كمنهج للتعلم من شركات أخرى لا تنتمى إلى نفس الصناعة/ النشاط، أو من شركات وطنية أو أجنبية (عيتانى، وأبو قحف ١٩٩٩).

جـ- كما أن المنافسة بين الشركات العالمية فى القرن القادم قد تأخذ صوراً غير المنافسة التقليدية سواء المباشرة أو غير المباشرة، حيث من المحتمل جداً طبقاً لبلبع فضلاً عن بليغ (١٩٩٩) نقلاً عن ثارو (Thurow, 1993) أن تسود المنافسة التعاونية Cooperative Competition كبديل لتلك الأنواع الأخرى من المنافسة، وبالتالى فإن معادلة القوى التنافسية التى تشكل الإستراتيجية الخاصة بالشركة طبقاً لبورتر (Porter, 1975) قد تتطلب إعادة النظر فى متغيراتها بشكل عام.

الأمر الثامن: إن تاريخ الأعمال يقدم الكثير من الأدلة التى تشير إلى أن معظم الشركات العالمية مثل شركة توشيبا وغيرها تقوم بتكوين لوبى Lobby كأساس وآلية لتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المبنية على المعلومات الواردة من نظم الإستخبارات العاملة لديها (Hodgetts & Luthans, 1997). كما أن نظام الإستخبارات فى المجالات الوظيفية المختلفة للشركة ومنها النشاط التسويقى طبقاً لكوتلر (Kotler, 1980) يمكن المدير من فحص ودراسة التغييرات التى تحدث فى البيئة الكلية للمنظمة بشكل دائم ومستمر سواء تم هذا من خلال الرؤية أو الملاحظة المباشرة أو بشكل رسمى ومخطط، أو بطريقة غير مخططة أو غير مباشرة.

الأساليب البديلة للتجسس والإستخبارات ومجالاتها:

تتصف أساليب وطرق ومجالات التجسس بالتعدد والتنوع. وفى ضوء

إسهامات الكتاب والممارسين والباحثين يمكن بإختصار ذكر بعض الأساليب والطرق للتجسس (السيد ١٩٩٠ نقلاً عن وول، وشن (Woll & Shin, 1980)) وذلك على النحو التالى:

١- رجال البيع (رجال المخابرات التسويقية).

٢- استئجار أو توظيف خبراء فى التجسس التسويقى.

٣- حضور المعارض التجارية أو بيوت التجارة المفتوحة.

٤- شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراستها.

٥- قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين وبواسطة المنافسين أنفسهم.

٦- حضور الجمعيات العمومية أو المؤتمرات السنوية للملاك.

٧- الحديث مع الموظفين والعاملين السابقين (الذى تركوا الخدمة) للمنافسين.

٨- الحديث مع العاملين الحاليين وكذلك العملاء والموزعين والموردين للمنافسين.

٩- تحليل وقراءة صحف ومجلات متخصصة مثل صحيفة وول ستريت أو نيويورك تايمز فى الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠- القيام بالتصنت التليفونى.

أما بالنسبة لمجالات الإستخبار أو التجسس وكذلك تحليل المنافسين فهى قد تشمل جميع مجالات النشاط الذى تمارسه المنظمة بما فى ذلك الوظائف الإدارية المتعارف عليها: فالتسعير، وخطط التوسع، وخطط مواجهة المنافسة، واستراتيجيات الترويج، وبيانات التكاليف والمبيعات، وبحوث التنمية والتطوير، والتمويل، والعمليات الإنتاجية وتعويضات الأجور وكذلك تطوير القدرات التنافسية للشركات والموسسات ... وغيرها تمثل أمثلة لبعض مجالات الإستخبار أو تحليل المنافسين. هذا ويخطأ من يتصور أن هذه

المجالات تقتصر على المنظمات الصناعية فقط، فهى تمتد إلى جميع منظمات الأعمال (سواء كانت عالمية أو متعددة جنسيات، صناعية أوخدمية... الخ).

وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ما يلى :

أولاً: لقد تباينت الآراء فيما يختص بمدى مشروعية أساليب التجسس الصناعى على اختلاف أنواعها والمستخدمة فى تحليل المنافسين فضلاً عن تطوير الأداء والقدرة التنافسية وذلك على نحو ما سيتم توضيحه فى إطار استعراض نتائج الدراسات السابقة.

ثانياً: إذا كانت الكثير من الدراسات، منذ بداية الثمانينات تقريبا، تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء (مقاسا بحجم الربح المحقق) ووجود نظام متقدم لتحليل المنافسين والإستخبارات (Subramanian & Ishak, 1998) كما أنه من الممكن أن يكون هذا النظام آلية فعالة لتطوير وكذلك خلق الميزة التنافسية فإن الضرورة تقتضى التعرف على :

١- كيفية تصميم نظم الإستخبارات بهدف تحليل المنافسين، والممارسات المرتبطة بتشغيلها.

٢- بناء نظم لتحليل المنافسين كضرورة وتوجه استراتيجى.

٣- إمكانيات تحسين الممارسات الحالية من خلال دراسة مثال لهذا النظام (كإطار مرجعى معين) خاصة بالنسبة للمنظمات التى تفتقر إلى وجود نظام لجمع المعلومات وتحليل المنافسين.

وطالما أن درجة المنافسة تعتبر أحد المحددات الرئيسية للربحية فى صناعة ما، كما أنها تعتبر أحد عوامل الجذب أو الطرد، تجدر الإشارة إلى أن الأهمية النسبية لهذا النوع من التحليل وكذلك بناء نظام خاص به تكمن فى الآتى :

١- إظهار الممارسات الحالية المرتبطة ببناء نظم الإستخبارات الخاصة بتحليل المنافسين وتنفيذها، وأهميتها الإستراتيجية.

٢- إن توضيح هذه الممارسات يمكن أن تمثل إطاراً مرجعياً Benchmark-ing لبعض الشركات يمكن الإستفادة منها فى تطوير ممارساتها الحالية لتحسين قدراتها التنافسية أو خلق ميزة تنافسية مستدامة.

٣- تمكين الشركات (التى لا تمتلك نظاماً للإستخبارات) من بناء نظم التحليل التى تخدم أهدافها وتطوير النظم الحالية وتحسينها.

٤- أن تحليل المنافسين يمثل قاعدة معلوماتية يجب أن تنطلق منها أى عملية للتخطيط بعيد المدى أو التخطيط الإستراتيجى وتطوير القدرة التنافسية للشركات. ونظراً لأهمية هذه الأدوار فقد حظى موضوع نظم الإستخبارات الصناعية كآلية لتحليل المنافسين بإهتمام الكثير من الباحثين والكتاب ورجال الأعمال وغيرهم.

ثالثاً: أن الإطار العام لمعظم الدراسات وبحوث تحليل المنافسين فى ضوء مراجعة ما يزيد عن ٦٥ دراسة ميدانية حديثة أجريت فى هذا المجال يتناول العديد من الجوانب (Subramanian & Ishak, 1998) مثل :

- مجالات التعلم الخاصة بنظم الإستخبارات عن المنافسين فى السوق المحلى والدولى.
- تحليل منافع نظم الإستخبارات وتحليل المنافسين.
- الإرشادات العملية والنصائح اللازمة لتحليل المنافسين.
- تحليل الثغرات وجوانب الضعف فى نظم الإستخبارات وكذلك نظم تحليل المنافسين.
- توصيف الأطر المرجعية الممكن الإستفادة منها والعمليات المرتبطة بها.

- دراسة حالات عملية فى مجال الإستخبارات وتحليل المنافسين.
- مراجعة أساليب وآليات ومصادر المعلومات الخاصة بنظم الإستخبارات وتحليل المنافسين بالإضافة إلى تطوير القدرات التنافسية.
- مراجعة ممارسات المنافسين فيما يختص بممارسات وطرق الإستخبار.
- مراجعة ممارسات المديرين المرتبطة بجمع المعلومات عن المنافسين سواء من الناحية العملية أو الأخلاقية.
- ومن يستخدم النظام (نظام الإستخبارات)؟
- الأدلة العملية Practical Guidelines لاستخدام نظام الإستخبارات.
- الجوانب الإنسانية فى نظم الإستخبارات.
- ردود الأفعال الأجنبية - أطراف التعامل الأجنبى - حول نظم الإستخبارات.
- كيفية التعلم من تجارب الشركات الأخرى المنافسة.
- أهمية دراسة الجوانب غير المنظورة فى بعض القطاعات غير الظاهرة فى الصناعة والمنافسين المحتملين.
- مراجعة أساليب الإستخبار ومصادر معلومات النظام الإستخبارى.

أهداف الدراسة الحالية وأهميتها النسبية:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح الممارسات الخاصة بالإستخبارات الصناعية كآلية لتحليل المنافسين وتحسين القدرة التنافسية بناء على نواتجه فى فروع الشركات الأجنبية العاملة بإحدى الدول النامية ومراكزها الرئيسية فى الخارج، وعما إذا كان هناك نظماً أو وحدات قائمة بالفعل لهذا الغرض بهذه الفروع أم أن الأمر يقتصر فقط على المركز الرئيسى بالدولة الأم. بالإضافة إلى ذلك تحاول الدراسة الحالية تحديد أنواع

المعلومات التى يتم تجميعها ومجالاتها، ومصادرها الأساسية. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف علاقة مستوى الأداء ووجود نظام للإستخبار أو تحليل المنافسين بهذه الفروع[1].

وتكمن الأهمية النسبية لهذه الدراسة من المنظور الأكاديمى فى أنها تعتبر إعادة لإختبار نتائج بعض الدراسات السابقة التى أجريت فى الولايات المتحدة وأوروبا فى واقع إحدى الدول النامية، ومن ثم يمكن رصد وتفسير أثر التباين فى البيئة (أو طبيعة السوق) والعوامل الموقعية سواء على تواجد النظام المشار إليه من عدمه أو على الممارسات المرتبطة بتشغيله وادارته. كما أن الموضوع محل الدراسة يعتبر من الموضوعات البحثية التى لم يتطرق لها الباحثين العرب حتى الآن بإستثناء بعيض الإشارات التى جاءت فى إسهامات بعض الكتاب فى مجال الإدارة الإستراتيجية من الناحية النظرية.

أما من الناحية العملية، فإن الدراسة الحالية قد توفر بعض الإرشادات والتوصيات التى يمكن للشركات والمؤسسات الوطنية العامة أو الخاصة استخدامها فى استستحداث نظماً للإستخبار بهدف تحليل المنافسين وتحسين أو خلق ميزة تنافسية من خلال التعلم من أو نقل خبرات فروع الشركات الأجنبية ومراكزها الرئيسية فى هذا المجال مما يساعد فى تحسين مستويات الأداء ودعم المركز التنافسى أيضاً. فإنشاء نظام للإستخبارات وتحليل المنافسين يمكن المنظمات الوطنية من توفير أو بناء قاعدة معلومات ضرورية لإتخاذ القرارات والتخطيط ومواجهة المنافسة، واستغلال الفرص ... وغيرها، حيث أن دراسة وتحليل المنافسية يمثل إطاراً مرجعياً للتعلم والتطوير فى مختلف مجالات النشاطات الحيوية بالمنظمات المعنية.

---

(١) لدواعى السرية تم الإتفاق على عدم ذكر اسم الدولة وأسماء الشركات محل الدراسة.

نتائج الدراسات السابقة:

احتلت نظم ووحدات الإستخبار/ التجسس وكذلك تحليل سلوك المنافسين رأس قائمة اهتمامات بعض الكتاب والباحثين فى مجالات الإدارة الإستراتيجية والتسويق والممارسات الإدارية ... منذ أوائل الثمانينات على وجه التقريب، وذلك بطرق أكثر تنظيماً ومنهجية عن المحاولات السابقة على هذا التاريخ. وفى هذا المجال يمكن استعراض نتائج بعض أهم الدراسات الميدانية فى هذا المجال :

قام بلترامينى (Beltramini, 1986) بإستطلاع رأى ٥٠٠ باحث منهم المتخصصون فى بحوث السوق وآخرون فى التخطيط الإستراتيجى، وغيرهم حول نوعية المعلومات المفترض الحصول عليها لبناء الإستراتيجيات ذات الصلة بعمليات الإستخبار. وتبين أن الأفراد الممارسين فى هذا المجال يقوموا بتجميع معلومات عن المنافسين تتعدى أو تزيد عن تلك المحددة بإستراتيجية المنظمة فى هذا المجال.

أما كوهن وتشيبس (Cohen & Czepiec, 1988) فقد قاما بإستطلاع رأى ٤٥١ شخصاً من المشاركين فى عدد من حلقات المناقشة Seminars حول طرق تجميع المعلومات الإستخبارية (المعلومات عن المنافسين) وتبين من الدراسة أن الأفراد المكلفين بذلك يقومون بتجميع معلومات بعضها غير قانونية والبعض الآخر لا تتلاءم مع الهدف من تجميعها.

وفى عام ١٩٩١ قام باين (Paine, 1991) بمراجعة عدد من الدراسات المنشورة حول الممارسات الخاصة بالإستخبارات التنافسية، وأشارت نتائج مراجعته إلى أنه من الضرورى وضع مجموعة من المعايير الأخلاقية لضبط ممارسات وطرق تجميع المعلومات بحيث تفرق بين الممارسات القانونية وتلك التى تتصف بأنها غير قانونية أو غير أخلاقية.

وفى عام ١٩٩٤ قامت زهرة (Zahra, 1994) باستقصاء رأى ١٣٧ مدير

تنفيذى يعملون فى ٢٧ وحدة للإستخبارات حول الممارسات غير الأخلاقية المرتبطة بتجميع المعلومات عن المنافسين وآثارها المختلفة. وقد أشارت النتائج إلى أن النشاطات المرتبطة بهذا الموضوع تستهدف دائماً الإساءة والإضرار بالمنافسين واغتصاب خصوصياتهم (وأن كل ما يتم تجميعه من معلومات تستهدف ذلك يقع تحت الممارسات غير الأخلاقية).

قام سوبر مانيان واسحق (Subramanian & Ishak, 1998) بالإضافة إلى ما سبق، بمراجعة عدداً من الدراسات السابقة يمكن تلخيصها على النحو الموضح بالجدول رقم (١) الآتى :

جدول رقم (١) عرض نتائج بعض الدراسات السابقة:

القائم بالدراسة	تاريخ إجراء الدراسة	العينـــة	المنهج / الأسلوب	النتائج الرئيسية
١ - فلد Fuld	١٩٨٥	١٣ مدير تخطيط وبحوث سوق.	قائمة استقصاء مكونة من ١٩ صفحة	١- أشارت الدراسة إلى أن معظم نظم الاستراتيجيات ليست متقدمة كما كان متوقعاً. ٢- إيرادات خط المنتجات، والاستراتيجية التسويقية وتكاليف الإنتاج عند المنافسين هى أكثر أنواع المعلومات التى يتم البحث أو الاستخبار عنها.
٢ - فلد Fuld	١٩٨٦	٥٠ شركة نقل رقم أعمالها ١٠٠ مليون دولار فى العام	مقابلات تليفونية	١- جاءت النتائج مؤكدة / مؤيدة لنتائج الدراسة عام ١٩٨٥. ٢- أشارت النتائج أيضاً إلى أن شركات صغيرة الحجم أصبحت تقوم بتكريس وزيادة الجهود والموارد الموجهة نحو أو المخصصة لنظام الاستخبارات.
٣- فلد Fuld	١٩٨٨	مديرو الاستخبارات فى ٢٥ شركة	١- نفس قائمة الاستقصاء التى استخدمت فى الدراسة السابقة عام ١٩٨٥. ٢ - مقابلات شخصية + زيارات للشركات.	١- أشارت الدراسة إلى زيادة التركيز والاهتمام بنظام الاستخبارات عن المنافسين عن ذى قبل (وجود أفراد أكثر اهتماما ورصد موازنات خاصة بالاستخبارات ..) لكن معظم النظم ما زالت غير متقدمة جداً.
٤ - ساتن Sutton	١٩٨٨	مؤتمر ضم ٣٠٨ مدير شركة للإنتاج الصناعى والاستهلاكى.	قائمة استقصاء	١- التسعير كان من أهم أنواع المعلومات المفيدة (والمطلوب جمعها). ٢- رجال البيع هم أهم مصادر المعلومات (أو أفضل المصادر). ٣- ٣٪ من عينة الدراسة فقط لديهم نظام كامل ومتطور للاستخبارات.

تابع جدول رقم (١) عرض نتائج بعض الدراسات السابقة:

القائم بالدراسة	تاريخ إجراء الدراسة	العينـــة	المنهج / الأسلوب	النتائج الرئيسية
٥- برسكوت وسميث Prescott & Smith	١٩٨٩	٩٥ مدير استخبارات من جمعية مديرى الاستخبارات المحترفين.	قائمة استقصاء	١- العلاقات والتفاعلات الشخصية من أكثر طرق نشر المعلومات. ٢- أهم مشكلة تواجه نظام الاستخبارات عن المنافسين هو النقص فى الكوادر والمهارات.
٦- جيلب وزملاؤه Gelb. et al.	١٩٩١	٢٠ مدير من عدة شركات صناعية وخدمية.	مقابلات شخصية مباشرة + مقابلات من خلال التليفون.	١- إن المعلومات التنافسية من السهل الحصول عليها نسبياً. ٢- الممارسات الحالية تثير الشك حول مدى مصداقية البيانات التى يتم تجميعها.
٧- فان وسميلتزر Fann & Smeltzer	١٩٨٩	٤٨ من مديرى وملاك منشآت صغيرة الحجم.	مقابلات شخصية مباشرة	أن مديرى / ملاك منشآت الأعمال صغيرة الحجم لا يقومون بجمع معلومات تفصيلية عن منافسيهم سواء من أجل التخطيط طويل المدى أو القرارات التشغيلية.
٨- فولسوم Folsom	١٩٩١	١٠١ مدير / مالك منشأة تعمل فى مجال البيع بالتجزئة.	مقابلات شخصية مباشرة	أن العملاء، والموردين، والأقارب كثيراً ما يستخدمون كمصدر للمعلومات الخاصة بالاستخبارات عن المنافسين.
٩- بروكوف Brockoff	١٩٩١	٨٠ شركة ألمانية	مقابلات شخصية مباشرة مع مديرى البحوث والتطوير ومديرى التسويق.	بالرغم من أهمية المعلومات عن تكنولوجيا المنافسين فى اتخاذ القرارات إلا أن ٥٠٪ من المبحوثين تقريباً لديهم نظماً لرصد ومعرفة وتقييم مستوى التكنولوجيا لدى المنافسين أما الباقى فلا يمتلكون هذه النظم.

وفى عام ١٩٩٨ أشارت دراسة سوبر مانين واسحق (Subramanian & Ishak, 1998) التى شملت ٨٥ شركة أميركية كبيرة الحجم إلى وجود علاقة بين معدل العائد على الأصول ووجود نظام لتحليل المنافسين. الشركات التى تتمتع أو تمتلك هذا النظام تتميز بارتفاع معدل العائد على الأصول مقارنة بنظائرها التى لا يوجد فيها نظام تحليل المنافسين.

أما بالنسبة لمدى شرعية بعض التصرفات الخاصة بالحصول على المعلومات طبقاً لإسهامات وول وشن (Wall & Shin, 1980) فيوضح الجدول رقم (٢) أهم النتائج التى توصلا إليها فى هذا الشأن، بالإضافة أهم المجالات الخاصة بالتجسس والمنظمات المهتمة بها وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٢)

بعض التصرفات للحصول علي المعلومات ونسبة الاتفاق حول شرعيتها من المنظور الأخلاقي

الممارسـات	نسبة موافقة الإداريين علي أن هذا التصرف أخلاقى
١- قيام المدير بالاشتراك فى بعض المجلات التجارية وقيامه باستخراج أى معلومات منها عن المنافسين.	٩٨٪
٢- إصدار المدير لتعليماته لرجال البيع بأن يضعوا أمامه تقريراً عن أى تغيير فى نشاط المنافسين.	٩٧٪
٣- حصول المدير على التقارير المالية للمنافسين بطريقة شرعية واستخراج معلومات منها عن المنافسين .	٩٧٪
٤- حضور المدير للمعارض وحصوله على معلومات عن المنافسين من المعروضات الخاصة بهم.	٩٧٪
٥- مدير يرسل أحد رجال البيع إلى المتاجر لمعرفة سلع المنافسين وأسعارهم.	٩١٪
٦- قيام الإدارى بالاستعانة بخدمات جهاز استشارى خارجى لدراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً.	٨٦٪
٧- مدير يقوم بزيارة المحاكم وقيامه بالاطلاع على الملفات الخاصة بالمنافسين.	٨٢٪
٨- مدير يحضر اجتماعات فنية ويستغل ذلك فى الحديث مع موظفين منافسين لاخراج معلومات منهم.	٨٧٪
٩- حصول الإدارى على معلومات من خلال القيام بمقابلة أحد العاملين السابقين وذلك بغرض تعيينه فى منظمته.	٧٢٪
١٠- مدير يصدر تعليماته إلى موظفيه بأن يقدموا أى معلومات يعرفونها عن المنافسين.	٦٨٪

تابع جدول رقم (٢)

بعض التصرفات للحصول علي المعلومات ونسبة الاتفاق حول شرعيتها من المنظور الأخلاقي

الممارســــــات	نسبة موافقة الإداريين علي أن هذا التصرف أخلاقي
١١- السعي وراء أحد العاملين الأساسيين لدى المنافس لاغرائه على العمل بالمنظمة.	٦٥٪
١٢- شركة بترول قامت بإعداد قسم خاص مهمته ملاحظة أعمال الحفر للشركات المنافسة.	٥٤٪
١٣- قيام الإدارى بدعوة المنافسين إلى حفل عشاء أو غذاء واستخراج معلومات منهم أثناء الحفل.	٤٩٪
١٤- قيام الإدارى بتقديم تخفيضات هائلة فى الأسعار عند علمه بأن المنافس يقوم باختبار السوق.	٤٩٪
١٥- قيام الإدارى بالادعاء أنه عميل محتمل وحصوله على معلومات عن المنافس تحت هذا الادعاء.	٣٢٪
١٦- قيام الإدارى باستئجار مخبر خاص للحصول على معلومات عن المنافسين بأى طريقة.	٣١٪
١٧- إصدار الإدارى لمعلومات خاطئة عن أعمال المنظمة ومنتجاتها بغرض تضليل المنافسين.	١٩٪
١٨- قيام الإدارى بدعوة سكرتيرة المدير المنافس للعشاء وحصوله على معلومات منها.	٨٪
١٩- إرسال أحد الإداريين إلى شركات المنافسين طلباً للعمل وذلك بهدف الحصول على معلومات عنهم وليس بهدف الحصول على وظيفة جديدة.	٨٪
٢٠- إدارى يقوم بعقد مقابلات دورية مع الأفراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار إمكانية تعيينهم بالمنظمة دون أن تكون لديه النية الحقيقية لتعيينهم.	٥٪
٢١- قيام الإدارى بمكافأة أحد العاملين لدى المنافس لأنه قام بإخطاره ببعض المعلومات عن هذا المنافس.	٥٪
٢٢- طلب الإدارى من أحد الموظفين أو المساعدين له بأن يقوم بتسجيل المحادثات التليفونية التى يجريها المنافس.	٣٪
٢٣- قيام الإدارى بزرع أحد الجواسيس فى منظمة المنافس.	٣٪
٢٤- قيام الإدارى بسرقة أحد نماذج المنتجات الجديدة من المنافس.	٢٪
٢٥- قيام الإدارى بتوريط المنافس فى أعمال لا أخلاقية وتهديده بغرض الحصول على المعلومات منه.	١٪

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٩٠. نقلاً عن:

Wall J. & B.P. Shin, Seeking Competitive Information, 1980.

جدول رقم (٢) المجالات الأساسية للتجسس والمنظمات المهتمة بها

مجال التجسس	الترتيب	نوع المنظمات التي تهتم بالتجسس في كل مجال بالترتيب
التسعير	١	تجار الجملة والتجزئة تليها المنظمات المنتجة لسلع صناعية
خطط التوسع	٢	تجار الجملة والتجزئة، والمؤسسات التعليمية ومنظمات الخدمة الاجتماعية، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة.
خطط المنافسة	٣	شركات النقل، ومنظمات المنافع العامة، ووكالات الاعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر، والبنوك، وشركات التأمين.
استراتيجية الترويج	٤	وكالات الإعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر، وتجارة الجملة والتجزئة، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة.
بيانات التكلفة	٥	صناعات الدفاع والفضاء، وشركات المقاولات، وشركات دور النشر، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية.
إحصائيات المبيعات	٦	تجار الجملة والتجزئة، وكالات الإعلان، وسائل الإعلان، دور النشر، والمنظمات المنتجة لسلع الصناعية.
البحوث والتنمية	٧	صناعات الدفاع والفضاء، وشركات السلع الموجهة للمستهلك، والشركات المنتجة للسلع الصناعية.
نمط وشكل المنتج	٨	الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، ووكالات الإعلان، ووسائل الإعلان، ودور النشر.
العمليات الإنتاجية	٩	الشركات المنتجة لسلع استهلاكية، ـ ركات المنتجة للسلع الصناعية.
براءات الاختراع	١٠	الشركات المنتجة للسلع الصناعية، والشركات المنتجة لسلع استهلاكية.
التمويل	١١	شركات المقاولات، وشركات التعدين، وشركات البترول، وشركات النقل، وشركات المنافع العامة.
تعويضات وأجور الإداريين	١٢	مؤسسات التعليم، ومنظمات الخدمة الاجتماعية، والبنوك، وشركات التأمين

المصدر: المرجع السابق، ص ١٢٨، ١٢٩..

التعليق على نتائج الدراسات السابقة :

فى هذا المجال يمكن القول أنه بالرغم من أن بعض الدراسات تعانى بعضا من القصور فى جوانبها المنهجية مثل صغر حجم العينة، وعدم شمولها لمجالات من الأنشطة الأخرى، والميل نحو العمومية .. وغيرها إلا أن جميع الدراسات اتصفت بالإتساق مع بعضها فى بعض الجوانب والنتائج التى توصلت إليها سواء ما يتعلق بطرق وأساليب الإستخبار أو نوعية المعلومات التى يتم تجميعها ومجالات التغطية لعمليات تحليل المنافسين ...

كما أن معظم الشركات التى تم دراستها لا تمتلك نظماً متقدمة للتجسس أو تحليل المنافسين كما كان متوقعاً، وأن القليل منها يتمتع بوجود هذا النظام/ هذه الأنظمة. بالإضافة إلى ما سبق فإن النظرة السلبية لبعض الشركات إلى المعلومات التى يوفرها نظام الإستخبار قد تثير الكثير من التساؤلات إما حول جدوى وجود هذا النظام أو على برامج وأسانيب تشغيله. فهذه الشركات لم تنظر إلى المعلومات المجمعة بإعتبارها مدخلات أساسية فى إتخاذ القرارات أو التخطيط الإستراتيجى، وتحسين القدرات التنافسية أوتنمية وخلق ميزة معينة. وعلى جانب آخر نجد أن بعضاً من الشركات الأخرى تعتبر المعلومات عن الأسعار الخاصة بالمنافسين والتى يوفرها هذا النظام مدخلاً ضرورياً من مدخلات عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى نوعية المعاملات والمعلومات ومجالات التجسس/ الإستخبار بهدف تحليل المنافسين تختلف أهميتها بإختلاف طبيعة نشاط الشركات، كما أن وجهات النظر الخاصة بمدى مشروعية الطرق والأساليب المستخدمة فى التجسس أو تحليل المنافسين قد تختلف هى الأخرى من مدير لآخر (خاصة إذا تم مقارنتها بوجهات نظر مديرين من دول أخرى) بإختلاف وتباين الخلفية الثقافية والقيم الإجتماعية التى تحكم سلوك وتصرفات المديرين.

منهج الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار فرضاً رئيسياً، والإجابة على عدد من الأسئلة. ويمكن تناول منهج الدراسة الحالية على النحو الآتي:

أ - **متغيرات الدراسة:** يمثل مستوى الأداء كمؤشر للقدرة التنافسية (مقاساً بمعدل نمو المبيعات على مدى خمس سنوات) المتغير التابع فى الدراسة الحالية. أما نظام الإستخبارات فيمثل المتغير المستقل.

ب - **فرض الدراسة وتساؤلاتها:** من خلال الدراسة الحالية يحاول الباحث التعرف على مدى وجود علاقة بين مستوى الأداء لفروع الشركات العالمية (متعددة الجنسيات) العاملة بإحدى الدول النامية، ووجود نظام الإستخبارات من عدمه فى إطار علاقة هذا بتطوير القدرة التنافسية وطرق تحليل سلوك المنافسين:

«تتميز فروع الشركات الأجنبية التى تتمتع بمستوى أداء مرتفع مقاساً بمعدل نمو مرتفع أو مستمرفى المبيعات بوجود نظام للإستخبار يستهدف تحليل سلوك المنافسين وتحسين القدرة التنافسية لها عن نظائرها التى لا يتوافر فيها هذا النظام بغض النظر عن درجة تقدم هذا النظام».

لماذا تم قياس مستوى الأداء بإستخدام معدل نمو المبيعات ؟

فى هذا المجال يمكن القول بأن المبيعات سواء تم قياسها بالحجم أو معدل النمو السنوى تربط بين العمليات التشغيلية داخل المنظمة وبيئتها الخارجية الخاصة أو التنافسية بالدرجة الأولى. كما أن معدل النمو فى المبيعات يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً وبساطة فى القياس المحاسبى. ونظراً للتحفظات المفروضة على استخدام رقم الربح المحاسبى (حيث يجب تخليصه من الأرباح الناتجة عن عدم التأكد، أو الإحتكار فى سوق البيع أو سوق الشراء، والأرباح الناتجة عن التلاعب فى الدفاتر المحاسبية، أو المغالاة

فى حساب أقساط الإستهلاك ... وغيرها) فقد رأى الباحث الإعتماد على رقم المبيعات وحساب معدل نموها السنوى كبديل أكثر تلاؤما، هذا مع بقاء عوامل أخرى ثابتة حكماً.

أما بخصوص تساؤلات الدراسة فهى تتمثل فى الآتى :

١- هل يوجد لدى فروع الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات العاملة بهذه الدولة نظماً للإستخبار تستهدف تطوير القدرة التنافسية وتحليل المنافسين؟ أم يقتصر وجود هذه الأنظمة فى المراكز الرئيسية لهذه الفروع بالدول الأم؟ وفى حالة عدم وجود هذه الأنظمة بالفروع هل يتم الإستعانة بالنظم الموجودة بالمراكز الرئيسية؟

٢- ما هى أهم ملامح الممارسات الخاصة بالإستخبار وتحليل المنافسين فى هذه الفروع؟

٣- إلى أى مركز وظيفى أو إدارة وظيفية تنتمى التبعية التنظيمية لهذه النظم؟

٤- ما هى أهم أنواع أو مجالات المعلومات التى يتم تجميعها؟

٥- ما هى أهم مصادر المعلومات أو طرق الإستخبار التى تستهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرات التنافسية التى تستخدمها الشركات محل الدراسة؟

جـ- **قياس المتغيرات:** تم قياس متغيرات الدراسة من خلال إعداد قائمة استقصاء تحتوى على عدد من الأسئلة إما ثنائية القطب أو قرين كل منها مقياساً يختلف فى عدد نقاطه وذلك على النحو الموضح فى تحليل النتائج. أما بخصوص مستوى الأداء فقد تم قياسه عن طريق حساب معدل النمو السنوى لحجم المبيعات وحساب متوسط النمو على مدى خمس سنوات. هذا وتجدر الإشارة إلى أن القائمة تم صياغتها باللغة الإنجليزية، حيث أرسلت إلى المراكز الرئيسية Headquarters والفروع،

مع الأخذ فى الإعتبار أيضاً أن الفروع تم التعامل معها بإعتبارها وحدات اتخاذ قرارات ذات شخصية معنوية مستقلة عن الشركة الأم (المركز الرئيسى)، ومن ناحية أخرى تم تحديد الأسئلة التى يجيب عليها الفرع وتلك التى يتم الإجابة عليها بواسطة المركز الرئيسى.

د- **مصادر المعلومات:** اعتمد الباحث على نوعين من المصادر. الأول هو المعلومات الأولية التى تم تجميعها من خلال قوائم الإستقصاء التى تم إعدادها، أما النوع الثانى فتمثل فى البيانات الثانوية التاريخية.

٥- مجتمع الدراسة والعينة:

١- تمثلت عينة الدراسة فى هذه الدولة فى ٣٧ شركة تمثل فروعاً للشركات الأجنبية ومتعددة الجنسيات التى تمارس أنشطة صناعية بهذه الدولة وقد تم اختيارها عشوائياً، وهذا العدد يتمثل فى: أربعة فروع أمريكية، وثلاثة فروع أسبانية، وأربعة فروع فرنسية، وستة من إيطاليا، وأربعة فروع يابانية، وثلاثة من سويسرا، واثنين من النمسا، وفرعين بريطانيين، وفرعاً لكل من بلجيكا، وألمانيا، والهند، وهولندا، والدانمارك، وروسيا، وتركيا، وبنما، ويوجوسلافيا، وذلك فى ضوء الشروط الآتية: أن تكون الشركات بدأت الإنتاج والبيع فعلاً منذ خمس سنوات سابقة على تاريخ إجراء الدراسة الحالية على الأقل، وأن تكون الشركات محل الدراسة تعمل تحت نظام الإستثمار الأجنبى المباشر (سواء كانت مملوكة ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبى أو ملكية مشتركة).

٢- وتمثلت عينة الدراسة فى شقها الثانى بخارج الدولة فى ٣٧ مركزاً رئيسياً أى التى ينتمى إليها الفروع محل الدراسة .

٣- قام بملء قوائم الاستقصاء مديرو العموم أو الرؤساء التنفيذيين (CEO) للفروع والمراكز الرئيسية.

٤- هذا ويوضح الجدول رقم (٤) بعض البيانات الإحصائية عن الشركات (الفروع) محل الدراسة.

جدول رقم (٤)

بيانات إحصائية عن الشركات الأجنبية محل الدراسة حتي ١/ ١/ ١٩٩٥

جنسية الفروع	عدد الفروع	رأس المال (١٠٠٠ دولار)	قيمة الإنتاج (١٠٠٠ دولار)
١- أمريكية	٤	٨٥٧٠٠	١٠٣٣٨٠
٢- إسبانية	٣	٣٧٤٠٢	١١٣٤٠٠
٣- فرنسية	٤	٦٥٧٢٠	١٢١٩٨٢
٤- إيطالية.	٦	١٤٣٠٥٥	٤٢٣٧١٢
٥- بليجيكية	١	١٣٢٠٠	١٨٠٠٠
٦- يابانية	٤	١٠٠٤٥٠	٢٨٦٥٠
٧- نمساوية	٢	١٠٥٣٣	٤٤٧٠
٨- هندية	١	٢٤٠٠	٦٣٠٠
٩- ألمانية	١	٢٣٨٧	٣٠٠٠
١٠- انجليزية	٢	٢٤١٩٧	٢٢٢٨٨
١١- هولندية	١	١١٠٠٠	١٦٠٠٠
١٢- دانماركية	١	٨٤٠٠	٩٥٠٠
١٣- روسية	١	١١٠٥٦	٢٧٦٠٠
١٤- سويسرية	٣	٢٨٠٠٠	٣٨٢٣٦
١٥- يوجوسلافية	١	٥٠٠٠	٩٠٠٠
١٦- بلمية	١	١٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
١٧- تركية	١	١٥٠٠٠	٣٧٥٠٠
المجموع	٣٧	٥٣٩٨٠٠	١٠١٣١٨

و- **معدل الإستجابة:** بلغ معدل الإستجابة ٩١ ٪ من إجمالى عدد الفروع التى استهدفت بالدراسة. وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل ٣٠ قائمة، بنسبة ٨١ ٪ إلى المجموع الكلى. أما بالنسبة للمراكز الرئيسية فقد بلغت نسبة الإستجابة ٧٥ ٪ إلى المجموع الكلى. (أى ٢٨ مركزاً من أصل ٣٧)، وبلغت نسبة عدد القوائم الصالحة للتحليل ١٠٠ ٪.

حدود الدراسة: يمكن تلخيص هذه الحدود فى الآتى :

١- أجريت هذه الدراسة (شقها التطبيقى) خلال الفترة من ٣ يناير ١٩٩٩ حتى ٢٣ أغسطس (آب) ١٩٩٩ .

٢- تم إرسال واستقبال قوائم الاستقصاء التى أعدت للدراسة بالبريد سواء للفروع أو للمراكز الرئيسية من والى عنوان الباحث.

٣- على الرغم من أن معدلات الإستجابة التى تم الحصول عليها سواء بالداخل أو الخارج تعتبر من أعلى المعدلات خاصة فى ظل استخدام المقابلات البريدية إلا أنه من الضرورى أخذ النتائج التى تم التوصل إليها بشىء من الحذر عند تعميمها مع ضرورة مقارنتها بنظائرها التى تم التوصل إليها فى دراسات سابقة .

٤- تحييد عوامل كثيرة من أهمها: اختلاف طبيعة أو مجالات النشاط التى تمارسها الشركات محل الدراسة (سواء الفروع أو المراكز الرئيسية)، وكذلك عنصر الحجم وطبيعة الجنسية .

٥- أن تعميم نتائج الدراسة الحالية مشروطاً أو محكوماً بأهدافها من ناحية ومنهجها من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ارتفاع درجة حساسية الموضوع محل الدراسة فى نفس الوقت، وما قد يترتب على هذا من احتمالات وقوع خطأ التحيز فى الاستجابات التى تم الحصول عليها.

تحليل نتائج الدراسة:

سبق الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تسعى إلى اختبار فرضاً أساسياً بالإضافة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات الرئيسية . وفى هذا المجال يرى الباحث أنه من المفيد البدء بعرض نتائج الدراسة الخاصة بالإجابة على التساؤلات ثم الإنتقال بعد ذلك إلى اختبار فرض الدراسة كالآتى:

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة، ويمكن عرضها كالآتى :

التساؤل الأول: هل يوجد لدي فروع الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات نظما للإستخبار الصناعي تستهدف تطوير قدراتها التنافسية وكذلك تحليل المنافسين؟ أم يقتصر وجوده هذه الأنظمة فى المراكز الرئيسية لهذه الفروع بالدولة/ الدول الأم؟ وهل يتم الإستعانة بخدمات هذه النظم بالمركز الرئيسي؟ فى هذا الخصوص يوضح الجدول رقم (٥) ملخص الإجابة على هذا التساؤل حيث أشارت النتائج إلى أن ٢٠ فرعا (بنسبة ٦٦,٦ ٪) من الفروع محل الدراسة تمتلك نظماً للإستخبارات. بينما أشار ١٠ فروع إلى أن وجود هذا النظام يقتصر على الفرع الرئيسى.

جدول رقم (٥) عدد الإستجابات والنسبة المئوية حول وجود نظام للإستخبارات عن المنافسين .... الخ بفروع الشركات محل الدراسة

بيـــــان	عدد الفروع	النسبة المئوية
يوجد لدينا نظام للاستخبارات ولتحليل المنافسين (بالفروع)	٢٠	٦٦,٦ ٪
يقتصر وجود هذا النظام على المركز الرئيسى للفرع بالدولة الأم	١٠	٣٣,٤ ٪
المجموع	٣٠	١٠٠ ٪

أما بخصوص مدى الإستعانة بخدمات نظم الإستخبارات الموجودة بالمراكز الرئيسية فقد أقرت معظم الفروع محل الدراسة سواء التى تمتلك نظماً للإستخبار أو تلك التى لا يوجد لديها هذه النظم (وبنسبة ٨٣,٤ ٪) بعدم الإستعانة بالنظم الموجودة بالمراكز الرئيسية. ويتضح هذا من خلال ملخص الإستجابات الواردة بالجدول رقم (٦) الآتى:

جدول رقم (٦)

هيكل توزيع الإستجابات حول الإستعانة بخدمات نظم الإستخبار الصناعية بهدف تحليل المنافسين وتحسين القدرة التنافسية بالمركز الرئيسي

المقياس / الفروع	دائما يتم الاستعانة بها	احيانا يتم الاستعانة بها	نادرا ما يتم الاستعانة بها	لا نستعين بها مطلقا	المجموع
عدد الفروع	١	١	٣	٢٥	٣٠
النسبة المئوية	٣٠٣	٣٠٣	١٠	٨٣.٤	١٠٠٪

أما عن توصيف نظم الإستخبارات الصناعية من حيث درجة تقدمها فقد أشارت الإجابات إلى ما يلى :

١- أشارت الفروع التى يتواجد بها هذا النظام (وعددها ٢٠ فرعا) بأن النظام يعتبر بدائياً إلى حد كبير بصرف النظر عن استخدام الحاسب الآلى فى تجهيز وتحليل البيانات والمعلومات.

٢- أقرت بعض المراكز الرئيسية (وعددها ٨ وبنسبة ٢٨,٦ ٪) بوجود النظام ووصفه بالبدائية أما بقية المراكز وعددها ٢٠ مركزاً فقد أشارت إلى وجود كيان متقدم بالفعل للإستخبار يستهدف تحليل المنافسين، مع وجود بعض الأفراد يقومون بمهام محددة فى هذا المجال فى معظم إن لم يكن كل الإدارات الوظيفية الرئيسية بالمركز الرئيسى.

وبغض النظر عن درجة تقدم النظم المشار إليها يمكن القول أن النتائج السابقة قد تثير بعض الجدل حول جدوى نظم الإستخبارات وتحليل المنافسين الموجودة بالمراكز الرئيسية بالنسبة للفروع من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد يكون لنتائج التحليل بعداً استراتيجياً لا يجب الكشف عنه إلا فى

حينه، أو أن النتائج التى تتوصل إليها المراكز الرئيسية فى عمليات الإستخبار والتحليل قد ترسل إلى الفروع فى شكل تعليمات أو قرارات لها وجوبية التنفيذ، خاصة أن معظم الفروع محل الدراسة تنتمى إلى ذلك النمط المسمى: بالشركات المركزية وحيدة الجنسية (Ethnocentric Enterprises) من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن بعض الفروع التى ليس لديها نظاماً للإستخبار ذكرت تعليقات مؤداها أن تحليل المنافسين وعمليات الإستخبار يتم ممارستها بغض النظر عن وجود نظام قائم من عدمه.

التساؤل الثاني: ما هي ملامح الممارسات الخاصة بالإستخبار الصناعي بهدف تطوير القدرة التنافسية وكذلك تحليل المنافسين بالفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة؟ يمكن عرض الإجابة على هذا التساؤل طبقاً للإستجابات التى تم الحصول عليها فى الجدول رقم (٧) الآتى بعد، حيث يتضح ما يلى :

١- أشارت معظم مفردات الدراسة (الفروع والمراكز الرئيسية) بأن عملية القيام بالإستخبار تتم بشكل منتظم ومستمر حتى بغض النظر عن وجود نظام لذلك من عدمه.

٢- يوجد قسم مستقل لنظام الإستخبارات الصناعية وتحليل المنافسين بمعظم المراكز الرئيسية (حيث أن ٧١,٤ ٪ أقروا بهذا) بشكل عام. أما بالفروع فإن هذا النظام عادة ما يكون داخل إدارة التسويق فى ٥٠ ٪ من عدد الفروع وأن ٢٥ ٪ من عدد الفروع أشاروا إلى وجود قسم مستقل لكنه غير ظاهر بالخريطة/ الهيكل التنظيمى.

٣- بالنسبة لحجم القوى العاملة فقد أشارت النتائج (غالبية الفروع والمراكز الرئيسية بنسبة ٩٤ ٪ تقريباً) إلى عدم وجود عدد معين أو محدد.

جدول رقم (٧)

ملامح الممارسات الخاصة بالاستخبارات الصناعية وتحليل المنافسين بالفروع والمراكز الرئيسية

م	بيان	عدد الشركات: الفروع	عدد الشركات: المراكز الرئيسية	النسبة المئوية: الفروع	النسبة المئوية: المراكز الرئيسية
١	مدى تكرار عملية القيام بتحليل المنافسين أو عمليات الاستخبار :				
	تتم بشكل منتظم ومستمر بغض النظر عن وجود نظام أو عدمه	١٥	١٨	٧٥	٦٤,٢
	تتم بشكل دوري (شهريا أو سنويا)	٢	٨	١٠	٢٨,٦
	تتم طبقا لظهور الحاجة أو الموقف	٣	٢	١٥	٧,٢
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٢	موقع النظام في الهيكل التنظيمي :				
	يوجد قسم مستقل	٥	٢٠	٢٥	٧١,٤
	تتم الوظيفة داخل إدارة التسويق	١٠	٤	٥٠	١٤,٣
	تتم الوظيفة داخل إدارة / قسم التخطيط والمتابعة	١	-	٥	-
	تتم في إدارات مختلفة	٤	٤	٢٠	١٤,٣
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٣	عدد الأفراد(حجم القوة العاملة)في تحليل المنافسين أو عمليات الاستخبار:				
	من ١-٥	٤	-	٢٠	-
	من ٦- فأكثر	-	٨	-	٢٨,٦
	لا يوجد عدد معين أو محدد	١٦	٢٠	٨٠	٧١,٤
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٤	ميزانية الاستخبار / تحليل المنافسين:				
	لا يوجد بند بالميزانية مخصص لذلك	-	-	-	-
	يحدد المبلغ طبقا للظروف	١٠	-	٥٠	-
	أقل من ١٠٠,٠٠٠ دولار في العام	١٠	-	٥٠	-
	من ١٠٠,٠٠٠ دولار فأكثر في العام	-	٢٨	-	١٠٠
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٥	من يستخدم المعلومات المجمعة من خلال النظام:				
	إدارة التسويق فقط	-	-	-	-
	إدارة الإنتاج فقط	-	-	-	-
	إدارة التخطيط والمتابعة فقط	-	-	-	-
	جميع المديرين (أي أن المعلومات متاحة للجميع) أو جميع الإدارات	٢٠	٢٨	١٠٠	١٠٠
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٦	مدى تكرار تدفق المعلومات الخاصة بالاستخبار وتحليل المنافسين:				
	يوميا	١٠	١٧	٥٠	٦٠,٧
	أسبوعيا أو شهريا	٥	٩	٢٥	٣٢,١
	طبقا للطلب عليها	٥	٢	٢٥	٧,٢
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%
٧	الطرق والأشكال التي تقدم بها المعلومات إلى مستخدميها:				
	ملخص شفهي (في اجتماع، لقاء ثنائي ...)	٢	٨	١٠	٢٨,٦
	مذكرات	١٢	١٠	٦٠	٣٥,٧
	تقارير رسمية مكتوبة	٦	١٠	٣٠	٣٥,٧
	بريد إلكتروني	-	-	-	-
	المجموع	٢٠	٢٨	١٠٠%	١٠٠%

٤- أما بخصوص ميزانية الإستخبار فقد أشارت النتائج إلى أن ٥٠٪ من الفروع تحدد المخصصات/ المبالغ المطلوبة طبقاً للظروف رأن ٥٠٪ من العدد قد حدد المبلغ بأقل من ١٠٠ ألف دولار فى العام. وعلى مستوى المراكز الرئيسية فإن المبلغ يبدأ من ١٠٠ ألف دولار فأكثر فى العام.

٥- أن جميع المديرين يستخدمون المعلومات المجمعة من خلال نظام الإستخبارات الصناعية. أى أنها ليست مقصورة على مدير دون آخر أو إدارة وظيفية دون أخرى.

٦- تبين من التحليل أيضاً أن عملية تدفق المعلومات الخاصة بالإستخبار وتحليل المنافسين يتم يومياً أو أسبوعياً أو شهريا. وهذا ما يؤكد النتيجة رقم (١) السابق ذكرها.

٧- بالنسبة للأشكال أو الطرق التى تقدم بهاً المعلومات وجد أنها تقدم فى شكل مذكرات أو تقارير رسمية، أى أنها تقدم فى شكل مكتوب فى معظم الحالات،)وان كان هذا لا ينفى تقديمها بطريقة شفهية على نحو ما هو واضح من استجابات بعض المفردات محل الدراسة).

التساؤل الثالث: إلى أي مركز وظيفى أو إدارة وظيفية تنتمى التبعية التنظيمية لنظم الإستخبار أو تحليل المنافسين؟ فى هذا الصدد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٧٢٪ (أى ٢٥ مركز رئيسى) من عدد المراكز الرئيسية أقرت بأن قسم/ إدارة الإستخبار تكون تابعة مباشرة إلى الرئيس التنفيذى للشركة CEO (Chief Executive Officer). أما بالنسبة للفروع فقد أشار ٥٠٪ منهم إلى تبعية نظام الإستخبارات إلى إدارة التسويق سواء كان هذا النظام فى قسم مستقل أم وحدة داخل هذه الإدارة أو أشخاص يعملون خارجها.

التساؤل الرابع: ما هي أهم أنواع أو مجالات المعلومات التي يتم تجميعها؟ فى ضوء الجدول رقم (٨) وحساب معامل الإتفاق أو حساب معامل ارتباط Spearman يمكن الإشارة إلى ما يلى :

١- أن التطوير والتحسين فى السلع الحالية وابتكار سلعاً جديدة، والإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل سلعة/ منتج، وتكاليف التصنيع، وجوانب القوة والضعف تأتى على رأس قائمة أهم المعلومات أوالمجالات التى يتم الإستخبار عنها أو تحليل المنافسين بخصوصها سواء بالفروع أو المراكز الرئيسية والتى يتم الإستفادة منها على مستوى المنظمات محل الدراسة.

٢- على عكس ما يمكن توقعه، فإن الفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة لم تعط اهتماماً ملموساً للمعلومات حول النشاطات الدولية أو المبيعات أو خطط التوسع. وهذا قد يعنى أن الإهتمام يتركز عادة على المعلومات ذات التأثير على المركز التنافسى للشركة بشكل مباشر؛ أما النشاطات الدولية فقد تحكمها عوامل ترجع إلى خصائص الشركة Firm Specific Factors وعوامل ترجع إلى الدول المعنية Host Countries Specific Factors أيضاً كما أن قرارات التدويل للأنشطة عادة ما تحكمها عوامل أخرى بعضها يرجع إلى متغيرات اختيارية وأخرى اضطرارية كما هو

جدول رقم (٨)

الأهمية النسبية لأنواع المعلومات التي يتم تجميعها من خلال نظام الإستخبارات الصناعية لتحسين القدرة التنافسية وتحليل المنافسين

نوع المعلومات	الفـــــروع						المراكز الرئيسية					
	المقيـــاس				الدرجات	الترتيب	المقيـــاس				الدرجات	الترتيب
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			١	٢	٣	٤		
التطوير والتحسين من السلع الحالية	٢١	٢	١	٥	٩٧	(٦)	٢٠	٤	٤	–	١٠٠	(٤)
ابتكار سلع/ خدمات جديدة	٢١	٣	١	٤	٩٩	(٥)	١٩	٥	٣	١	٩٨	(٥)
الاستراتيجية التسويقية لكل سلعة (للمنتج)	٢٠	٥	٢	٣	١٠٠	(٤)	١٦	٤	٦	٢	٩٠	(٦)
تكلفة الإنتاج والتصنيع	١٨	١٢	–	–	١٠٨	(٢)	٢٢	٤	١	١	١٠٣	(٣)
جوانب القوة	٢٠	٥	٥	–	١٠٥	(٣)	٢٢	٥	–	١	١٠٤	(٢)
جوانب الضعف (واستغلال هذه الجوانب)	٢٠	٥	٤	١	١٠٩	(١)	٢٣	٤	١	–	١٠٦	(١)
النشاطات الدولية	–	٤	١	٢٥	٣٩	(٩)	١٢	٢	٤	١٠	٧٢	(٩)
صافي الدخل لكل سلعة / خدمة	–	٦	٤	٢٠	٣٦	(١٠,٥)	١٠	١٠	٤	٤	٨٨	(٧)
إجمالي المبيعات (كل سلعة إن وجد)	–	٧	٣	٢٠	٤٧	(٨)	١١	٤	١١	٢	٨٠	(٨)
استراتيجية / برنامج الحملة الإعلانية والترويج	٣	٥	–	٢٢	٤٩	(٧)	٨	٦	–	١٤	٦٤	(١١)
خطط التوسع أو شراء شركات أخرى قائمة	١	١	١	٢٧	٣٦	(١٠,٥)	٨	٨	٢	١٠	٧٠	(١٠)
أخرى .. أذكرها ..	–	–	–	٣٠	٣٠	(١٢)	–	–	–	٢٨	٢٨	(١٢)

القيمة (١) تعنى أن هذا النوع من المعلومات يعتبر مهم جدا ... القيمة (٤) تعنى عدم الأهمية.

الحال مثلاً فى عقود الترخيص الصناعى والتجارى ... وغيرها من الأشكال الأخرى للإستثمار الأجنبى خاصة تلك التى لا تتطلب انغماساً مباشراً فى السوق الأجنبى.

٣- بحساب معامل ارتباط (rs) للرتب تبين أن القيمة المحسوبة للرتب الخاصة بنوع المعلومات (بعد تحويل التكرارات إلى قيم فاصلية) الخاصة بكل من الفروع والمراكز الرئيسية تساوى ٠,٨٦٦ وبما أن قيمة «ن» فى هذه الحالة تساوى ١٢، فإن القيمة المحسوبة للمعامل لها دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ١٪ حيث أن القيمة المعيارية عند هذا المستوى تساوى ٠,٧١٢ وهذا يعنى اتفاق الفروع والمراكز الرئيسية فيما يتعلق بترتيب الأنواع المختلفة للمعلومات/ أو مجالاتها التى يتم تجميعها طبقاً لأهميتها النسبية من خلال نظام الإستخبارات وتحليل المنافسين.

التساؤل الخامس: ما هي أهم مصادر المعلومات أو طرق الإستخبارات الصناعية بهدف تطوير القدرات التنافسية وتحليل المنافسين؟ فى هذا الخصوص (وبغض النظر عن مشروعية المصدر أو طريقة الإستخبار) تم طرح هذا التساؤل على مفردات الدراسة. واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة قام الباحث بعرض عدد من الطرق على مفردات الدراسة على مقياس خماسى النقط 5- Points scale فالطريقة التى تحصل على القيمة أو الرتبة رقم (١) تعتبر من أهم الطرق أو أكثرها استخداما فى تجميع المعلومات أما الطريقة التى تأخذ القيمة أو الرتبة رقم (٥) فتعتبر أقل الطرق أو المصادر أهمية أو استخداما. ويمكن عرض نتائج الدراسة فى هذا الشأن فى ضوء الجدول رقم (٩).

هذا وقد تم حساب معامل الإرتباط للبيانات الرتبية (rs) للتعرف على مدى الإتفاق بين الفروع ومراكزها الرئيسية بالنسبة لأهم طرق ومصادر تجميع المعلومات الخاصة بنظم الإستخبارات وتحليل المنافسين. وفى ضوء حساب كل من الرتب والمتوسط العام للدرجات الذى استخدم كعامل حاكم

جدول رقم (٩) طرق ومصادر جمع المعلومات لنظام الاستخبارات الصناعية

بهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرة التنافسية

الطريقة/المصدر	الفروع – المقياس ١	٢	٣	٤	٥	الدرجات	الترتيب	المراكز الرئيسية – المقياس ١	٢	٣	٤	٥	الدرجات	الترتيب	ملاحظات
التقارير السنوية للمنافسين أو عنهم	١٧	٧	٤	١	١	١٢٨	(٣,٥)	١٦	٦	٤	١	١	١١٩	(١)	١- تم تحويل التكرارات إلى قيم فاصلية (درجات)
النشرات الحكومية	٦	٦	٨	٥	٥	٩٣	(١٦)	٧	٧	٦	٤	٤	٩٣	(١٢,٥)	٢- الإجابة على السؤال محل هذا الجدول لا ترتبط بوجود نظام للاستخبارات قائم بالفروع أو المراكز الرئيسية من عدمه، وبالتالي فإن جميع الفروع (٣٠ فرع) والمراكز الرئيسية (٢٨ مركز) وقدمت الإجابة عن السؤال السابق الإشارة إليه.
التقارير التي يعدها خبراء محترفون	١٥	٥	٤	٤	٢	١١٧	(٥)	١٣	٧	٤	٣	١	١١٢	(٤)	٣- إجابات مفردات العينة التي تمت تحت فرضية مؤداها أنه ليس بالضرورة أن تكون الفروع أو المراكز الرئيسية محل الدراسة تقوم باستخدام هذه الطرق وذلك نظرا لحساسية السؤال
المجلات والصحف المتخصصة في الأعمال	٨	٨	٤	٥	٥	٩٩	(١٣)	١٠	١	٩	٤	٤	٩٣	(١٢,٥)	
الموزعون	١٠	١٠	٢	٧	١	١١١	(٨,٥)	٩	٦	٢	٨	٣	٩٤	(١٠)	
الوكلاء	١١	٢	٩	٦	٢	١٠٤	(١١)	٨	٦	٤	٥	٥	٩١	(١٤)	
رجال البيع لدى الشركة	٢٠	٥	١	١	٣	١٢٨	(٣,٥)	١٤	٤	٥	٤	١	١١٠	(٥)	
حضور معارض تجارية وصناعية	٢٠	٦	٢	١	١	١٣٣	(٢)	١٦	٢	١٠	–	–	١١٨	(٢)	
العملاء – المستهلكون	١٤	–	١٢	٤	–	١١٤	(٦)	١٠	١٠	٤	١	٣	١٠٧	(٦)	
استئجار أو توظيف خبراء في التجسس	٦	١٠	٤	٢	٨	٩٦	(١٥)	٣	١٠	٢	٤	١٠	٧٤	(١٦)	
شراء منتجات المنافسين لدراستها	١٩	١١	–	–	–	١٣٩	(١)	١٤	٨	٢	٣	١	١١٥	(٣)	
حضور الجمعيات العمومية أو المؤتمرات السنوية للملاك	٩	٩	٢	٥	٥	١٠٢	(١٢)	١	١	١	٢٠	٥	٥٧	(١٩)	
الحديث مع العاملين السابقين لدى المنافسين	١٤	٢	٧	٣	٤	١٠٩	(١٠)	١٠	٥	٣	٥	٥	٩٤	(١٠)	
الحديث مع العاملين الحاليين لدى المنافسين والموزعين والموردين	١٢	٦	١٠	١	١	١١١	(٨,٥)	١١	٦	٣	٤	٤	١٠٠	(٨)	
التنصت التليفوني	–	–	١	٤	٢٥	٣٦	(٢٠)	–	١	١	٢	٢٤	٣٥	(٢٠)	
توريط المنافس في أعمال لا أخلاقية وتهديده للحصول على المعلومات	٧	٦	٧	١	٩	٩١	(١٧)	٤	٤	٣	٢	١٥	٦٤	(١٨)	
إرسال أحد العاملين وادعاؤه طلبا للعمل أو الشراء أو التعاون مع المنافس	١٣	٢	٥	٦	٤	٨٤	(١٨)	٨	٨	–	٤	٨	٨٨	(١٥)	
إغراء أحد العاملين لدى المنافس بالعمل لدينا	١٦	–	–	٤	١٠	٩٨	(١٤)	١٥	٣	٢	٥	٣	١٠٦	(٧)	
دعوة المنافس أو بعض موظفيه لحفل عشاء والحصول منه على معلومات أثناء الحفل	١٠	١٠	٥	٢	٣	١١٢	(٧)	٩	٦	٥	٣	١	٩٤	(١٠)	
زرع جاسوس لدى المنافس	–	–	٢٠	–	١٠	٧٠	(١٩)	٤	٤	–	١٠	١٠	٦٦	(١٧)	

Judgemental Factor أو Controllable أو للإسترشاد به يمكن استنتاج ما يلي:

١- أن أهم عشرة طرق/ مصادر لتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بنظم الإستخبارات لتحسين وتطوير القدرة التنافسية وكذلك تحليل المنافسين سواء لدى الفروع أو مراكزها الرئيسية تتمثل فى الآتي:

- شراء منتجات المنافسين ودراستها.
- التقارير السنوية للمنافسين أو التقارير المنشورة عنهم.
- حضور المعارض التجارية والصناعية.
- التقاير التى يعدها خبراء محترفون.
- رجال البيع (العاملين لدى الفروع والمراكز الرئيسية لها).
- العملاء، والمستهلكون.
- دعوة المنافس أو بعض موظفيه لحفل عشاء والحصول منه على المعلومات أثناء الحفل.
- الحديث مع العاملين السابقين لدى المنافسين.
- الحديث مع العاملين المحليين لدى المنافسين أو الموزعين أوالموردين.
- الموزعون والوكلاء.

٢- أن الأساليب غير الأخلاقية فى التجسس أو الاستخبار مثل التصنت التليفونى أو توريط المنافس فى أعمال لا أخلاقية وتهديده للحصول على المعلومات وغيرها) لم تحصل على أى ترتيب متقدم أو أنها لم تعتبر من الطرق شائعة الإستخدام (أو المقبولة مثلاً) لدى مفردات الدراسة الحالية رغم الإشارة لها كطرق تستخدم فى السياق محل البحث. (هذا مع الأخذ فى الإعتبار عدم افتراض المثالية على إطلاقها فى سلوك

الشركات محل الدراسة) . وقد يفسر هذا بالإتجاه الحالى نحو تنامى ظاهرة الشعور بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية لمنظمات خدمة البيئة أو منظمات الأعمال بصفة عامة مع الدخول فى القرن الجديد أو الألفية الثالثة.

٣- بحساب معامل الرتب (rs) تبين أنه يساوى ٠,٨٧٩ وبالكشف عن هذه القيمة بالجداول تبين أن لها دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ١ ٪ حيث أن القيمة المعيارية للمعامل عند هذا المستوى من الثقة تساوى ٠,٥٥٤ حيث «ن» = ٢٠ وهذا يعنى وجود اتفاق بين الفروع ومراكزها الرئيسية فى ترتيب أهم الطرق المستخدمة فى الإستخبار، بالرغم من وجود بعض التباين المشاهد فى متوسط الدرجات والرتب. وتفسيراً لهذه النتيجة هو أن الفروع محل الدراسة تنتمى إلى شركات ذات النمط المركزى وحيد الجنسية السابق الإشارة إليه. حيث تتخذ القرارات ويتم رسم السياسات والخطط الخاصة بالفروع من حيث توجهاتها العامة فى المراكز الرئيسية أو أن هذه الفروع تعمل فى إطار توجيهات عامة من هذه المراكز.

ثانياً: اختبار فرض الدراسة: افترضت الدراسة الحالية ما يلى :

«تتميز فروع الشركات الأجنبية التى تتمتع بمستوى أداء مرتفع (مقاساً بمعدل نمو مرتفع أو مستمر فى المبيعات) بوجود نظام للإستخبار يستهدف تحليل المنافسين وتطوير القدرات التنافسية مقارنة بنظائرها التى لا يتوافر فيها هذا النظام بغض النظر عن درجة تقدم هذا النظام». وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال الإجابات التى تم الحصول عليها على النحو الآتى:

أولاً: حساب متوسط معدل النمو السنوى فى مبيعات الفروع والمراكز الرئيسية على مدى خمس سنوات سابقة على تاريخ إجراء الدراسة الحالية. وربط هذا المتوسط بمدى وجود النظام من عدمه لدى الفروع أو المراكز الرئيسية محل الدراسة. ونظراً لعدم وجود نسبة (أو معدل) مرجعية على

مستوى كل صناعة ينتمى إليها الفرع أو مركزه الرئيسي فقد اعتمد الباحث على المقارنة الرأسية (بدلاً من الأفقية) على مدى الخمس سنوات محل القياس.

ثانياً: افترض الباحث (للسبب المشار إليه٩ أن الفرع أو المركز الرئيسى الذى يتمتع بمعدل نمو سنوى فى المبيعات يتراوح من ٥٪ فأكثر يعتبر ذو أداء مرتفع (خاصة بعد أن سقط مبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى فى كل شيء الذى أقرته حضارة الثورة الصناعية منذ ٣٠٠ سنة، كما أن المستوى المرضى أو المرتفع، وحتى المنخفض فى النمو أو الأرباح أو الأصول قد يعتبر محلاً للجدل من باحث إلى آخر أو من ممارس لآخر، وتبقى مسألة القبول بمعدل ما قضية موقفية بالدرجة الأولى). أما الفروع أو المراكز التى تحقق معدلاً من النمو فى المبيعات يقل عن ٥٪ فقد اعتبرها الباحث ذات أداء منخفض. وانطلاقاً من هذا يوضح الجدول رقم (١٠) خصائص الشركات محل الدراسة طبقاً لمتوسط معدل النمو السنوى فى المبيعات.

جدول رقم (١٠)

خصائص الشركات محل الدراسة طبقاً لمتوسط

معدل النمو السنوى فى المبيعات

متوسط معدل النمو	المراكز الرئيسية	الفـــروع	
من ١٪ إلى أقل من ٥٪ (منخفضة)	ب ٢٢	أ ١٩	٤١
من ٥٪ فأكثر (مرتفعة)	د ٦	ج ١١	١٧

ملحوظة: وبحساب معامل الإقتران Association Coefficient (AC) تبين أنه يساوى (٠,٣٠) وهذا يعنى أن نمو المبيعات فى المراكز الرئيسية لا

يعنى بالضرورة نموها فى الفروع والعكس بالعكس، هذا مع الأخذ فى الإعبتار أن قيمة (AC) تنحصر بين (-١)، (+١).

ثالثاً: تم حساب المتوسط العام لمعدلات النمو السنوى فى المبيعات حيث يوضح الجدول رقم (١١) هذا المتوسط فى كل من الفروع والمراكز الرئيسية محل الدراسة مقرونة بحالات وجود نظام للإستخبار من عدمه، حيث يمكن ادراك إن المتوسط العام يعتبر منخفض عن المعدل الذى اقترحه الباحث بالنسبة للفروع والمراكز الرئيسية سواء فى حالة وجود نظام للإستخبارات أو فى حالة عدم وجوده، وذلك بغض النظر أيضاً عن درجة تقدم هذا النظام، وكذلك ارتفاع معدلات النمو فى الفروع عن نظيره بالمراكز الرئيسية.

جدول رقم (١١)

المتوسط العام لمعدلات نمو المبيعات بالفروع والمراكز الرئيسية في ظل وجود أو حالة عدم وجود نظام للإستخبارات الصناعية

	الفروع (٣٠ فرع)		المركز الرئيسي (٢٨ مركز)	
	العدد	المتوسط العام لمعدل النمو السنوي في المبيعات	العدد	المتوسط العام لمعدل النمو السنوي في المبيعات
وجود نظام للاستخبارات	٢٠	٤٪	٢٨	٣,٦٪
عدم وجود نظام للاستخبارات	١٠	٤,٥٪	—	—

وفى ضوء هذا الجدول رأى الباحث أنه لا يوجد حاجة لإجراء أى اختبار إحصائى إضافى حيث يلاحظ بوضوح أن الفروع التى لا يوجد بها نظام للإستخبارات تتمتع بمتوسط عام لمعدلات النمو أعلى من نظائرها التى يوجد بها هذا النظام. ومع ذلك فإن صغر عدد الفروع ٠عشرة فروع) لا يساعد على التعميم حتى وإن ارتفع المعدل عن ذلك الذى اقترحه الباحث سلفاً. وإذا كانت النتيجة التى توصلت إليها الدراسة تشير إلى عدم صحة فرض البحث فإنه من الممكن تفسيرها بشكل عام بإختلاف بيئة العمل الكلية بالنسبة للفروع مقارنة بالمراكز الرئيسية حيث تباين درجات المنافسة بين الدولة الأم والدولة المضيفة التى تعمل فيها الفروع، وكذلك اختلاف العوامل الموقعية سواء التسويقية أو الإنتاجية، وكذلك العوامل الثقافية وغيرها. بالإضافة إلى تباين خصائص الفروع (الحجم، درجة ومستوى التكنولوجى، والموارد المتاحة .. الخ) عن خصائص مراكزها الرئيسية.

خاتمة:

تتعاظم درجات المنافسة الحالية والمتوقعة فى ظل العولمة كما تتعاظم أيضاً محاولات منظمات الأعمال الوطنية والعالمية لتحقيق أهداف البقاء والإستقرار وتحقيق ميزة تنافسية أو تطوير القدرات التنافسية بشكل عام حتى وإن كانت على حساب اهداف وسيطة مثل الربح. لذلك فإن المنظمات تتسابق فى ابتكار آليات تمكنها من تحقيق هذه الأهداف. وتعتبر أنظمة الإستخبارات من بين هذه الآليات. وقد اظهرت نتائج هذه الدراسة اتفاقاً مع تلك التى تم التوصل إليها فى دراسات سابقة (بإستثناء العلاقة بين مستوى الأداء ونظام الإستخبارات) سواء ما تعلق منها بملامح الممارسات الخاصة بتشغيل نظم الإستخبارات أو نوعية المعلومات أو مصادرها ومجالاتها ... أو غيرها برغم التباين القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فى بيئة التطبيق وطبيعة ونوعية الشركات محل الدراسة. بالإضافة إلى جوانب منهجية أخرى يزيد من قناعة الباحث بأهمية وجود نظام للإستخبارات

للقيام بتحلى سلوك المنافسين وتطوير القدرات التنافسية فى منظمات الأعمال بشكل عام، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، حتى وإن تطلب الأمر بعض الحذر فى تعميمها.

وإذا كان نظام الإستخبارات وتحليل المنافسين يوفر قاعدة معلومات وبيانات أساسية لإتخذ القرارات والتخطيط وإدارة العمليات أو النشاطات فإنه بذلك يساعد على بناء إطار عمل مرجعى Benchmarking framework لأى شركة يمكنها من ضمان مجاراة المنافسين سـواء كانت مجاراة قهرية أو مجاراة اختيارية. فالتجارب والممارسات العملية فى كبرى الشركات – على نحو ما ذكر سلفاً – مثل زيروكس Xerox أثبتت نجاح هذا التوجه أو هذه الآلية سواء فى التطوير والتحسين أو إعادة البناء أو ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

وفى بعض الصناعات مثل صناعات شبه الموصلات Semi - conductors industries وصناعة المعلومات والكيمياء الحيوية حيث أصبح من الصعب جداً تبنى مدخل التخطيط الإستراتيجى لنشاطاتها. أو بمعنى آخر، وكما يرى الباحث، وصلت إلى مرحلة موت التخطيط الإستراتيجى The death of Strategic planning فى مجالات نشاطها يصبح من الضرورى بناء نظام للإستخبار وتحليل المنافسين يوفر بشكل يومى أو مستمر بيانات ومعلومات تمكن هذه الشركات من إتخاذ الترتيبات الملائمة لضمان بقاءها فى السوق بعد أن ماتت المسافات The death of distance فى ظل العولمة.

مقترحات لبحوث أخرى:

فى هذا الخصوص يمكن تقديم بعض المقترحات لمشروعات بحثية فى المستقبل منها على سبيل المثال :

١- تحليل العلاقة بين نظام الإستخبارات وتحليل المنافسين وبعض الأهداف

الوسيطة التى تسعى المنظمات لتحقيقها مثل الإبتكار والتطوير التنظيمى والتدريب.

٢- دراسة العلاقة بين طبيعة النشاط والجنسية ودرجة التدويل وتأثيرها على بناء نظم الإستخبارات والممارسات الإدارية المرتبطة بها طبقاً لمدخل الأطر المرجعية Benchmarking Approach.

٣- دراسة الجدول الإقتصادية لنظم الإستخبارات فى مجال الصناعات الإستراتيجية - أو الخدمات مثلا.

٤- الجوانب الأخلاقية المرتبطة بممارسات وطرق الإستخبار والتجسس.

"ABSTRACT"

INDUSTRIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AS A MECHANISM OF ANALYSING COMPETITORS AND DEVEL OPING COMPETITIVENESS OF BUSINESS FIRMS: AN APPLIED STUDY

PROF. DR. ABDELSALAMM. ABOU - KAHF

CHAIRMAN OF BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT

.BEIRUT ARAB UNIVERSITY

Broadly speaking, It could be argued that: Information became one of the most important strategic resource of any business firm. Industrial intelligence system (IIS) as relative to analyzing competitors behavior and developing competitiveness of any given enterprise is also becoming the salient source of information, in this respect, either on the domestic level or on the international one.

The Present study has focused on analyzing the experience of 37 subsidiary of multinational companies that working wihin a middle - eastern developing country. Finding of the present study "provide evidences to suggest that, regardless any business ethics, the intelligence system is one of the most effective tool in analyzing competitors 'behaviour and developing the firms competitiveness. About 66.6% of the study sample 9subsidiaries) reported that they have IIS units while 33.4% referred that these systems, are located principally at the headquarters of their parent companies. These are in addition to the overwhelming majority of the study sample reported that they carrying out all the surveillance processes on a continuous bases and in a very systematic way apart from the forms and methods of information provision or collection.

In terms of the organizational position, it has been reported that

IIS in most cases belonge to marketing departments. As connected with the type of information, product development, manufacturing costs and competitors strength and weaknesses come first in order of importance. Wide variety of sources and ways are always employed or used for information and data collection. Eventually, for many reasons that have been mentioned in the study, correlation between firms' performance as measured by sales volume growth rate and the existence of IIS of the firms investigated has not been realized. However, the pros and cons of IIS in this aspect is in need for more investigation, specially its relation with the firms performance.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

– السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب العربى الحديث ١٩٩٠.

– بليغ أحمد فؤاد، الصراع على القمة، الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٠٤، ١٩٩٥.

– عنايت، راجى، العالم سنة ٢٠٠٠: مستقبل جديد للبشر، دار الشروق، الطبعة الرابعة ١٩٩٥، ص ٩٢ – ١١٠.

– عيتانى، رنا وأبو قحف، عبدالسلام، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٩.

المراجع الأجنبية:

- Beltramini, R. e. Ethics and use of competitive information Acquisition stratergies, **journal of Business ethics,** vol. 5. 1986, pp. 307 - 311.

- Brockhoff, K., Competitor Technology Intelligence in German Companies, **industrial Marketing Management,** vol. 20, 1991 m, pp. 99 - 98.

- Cohen, w. and Czepiec, H., The role of Ethics in gathering corporate intelligence, **journal of Business ethics,** vol. 7, 1988, pp. 199 - 203.

- Fann, G., Smeltzer L. R., the use of information from and about competitors in small business management, Entrepreneurship: theory and practice, vol. 13, No. 4, 1989, pp. 35 - 46.

- Folsom, D., market intelligence in small business, Marketing **intelligence and planning**, Vol. 9, No. 2, 1991, pp. 16 - 19.

- Fuld, L M., monitoring the competition. New york: john wiley & Sons, 1988.

- Competitor intelligence, New york: John wiley & sons, 1985.

- Gelb, B. D., et al., Competitive intelligence: insight from executives, **business horizons**, Jan - Feb. 1991, pp. 43 - 37.

- Hodgets. R. and luthans, F, International Management, 3 ed., N. Y: Mcgraw - Hill Co. inc., 1997, pp. 482 - 83.

- Karlof. B., Benchmarking. New York: John Wiley & Sons, 1995, pp. 1 - 2.

- Kotler, ph., Marketing Management, N. Y. P. Hall, 1980, pp. 606 - 607.

- Porter, M., How competitive factors shapes strategy, H. B. Review, March Apr. 1979, pp. 84 - 88.

- Prescot, J. E and smith, D. C., the largest survey of "leading Edge' competitor.: Intelligence Managers, Planning Review, May, 1989, pp. 6 - 13.

- Paine, L. S., corporate policy and the Ethics of competitor intelligence Gathering, **journal of business Ethics**, vol. 10, 1991, pp. 423 - 436.

- Subramanian, R.. and Ishak, s., "Competitor Analysis Practices of U.S companies: and empirical investigation", **Management International review**, Vol. 38, No. 1, 1998, pp. 6 - 23.

- Sutton, H. competitive Intelligence, Research Report, RR. No. 913., N. Y. 1988.

- Zahra. S. unethical practices in competitive analysis: Patterns, causes and effects, **journal of business ethics**, vol. 13, 1994, pp. 53 - 62.

المبحث الخامس

تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات العربية في الأسواق العالمية: السيناريوهات البديلة المقترحة[1]

(1) شاركت في إعداد هذا المبحث الأستاذة: رنا أحمد عيتاني المعيدة بكلية التجارة، جامعة بيروت العربية، ٢٠٠٠ .

مقدمة :

إن تطوير وبناء القدرة التنافسية لأى شركة على المستوى الكونى أو المحلى يمكن النظر إليها بإعتبارها هدفاً، واستثماراً، واستراتيجية، وتكتيكاً فى وقت واحد. فوجودها يضمن للشركة البقاء والإستمرار، وتطويرها يتطلب إنفاقاً طويل الأجل فى مجالات التشغيل الحيوية داخل المنظمة، وتحتاج فى نفس الوقت إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية بالإضافة إلى حشد الموارد اللازمة لتحقيق البقاء والإستمرار، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ أى خطة لغزو الأسواق العالمية وحماية الأسواق المحلية فى نفس الوقت.

ومع الدخول فى عصر العولمة أو حضارة ما وراد السوق. وظهور صناعات جديدة، وتعاظم القوة العقلية والمهارات البشرية والإقتصاد فى الطاقة وتنوع مصادرها، وضيق الفجوة بين المنتج والمستهلك ... وغير ذلك سيؤدى أيضاً إلى انتهاء عصر فرض الرؤيا النمطية على المستهلكين والعملاء. كما أنه من المتوقع أيضاً انتهاء عصر نظام الإنتاج المستمر أو الكبير ومن ثم خضوع الصناعة بشكل عام لرغبة المستهلك، فضلاً عن التصاعد الكبير المتوقع فى الخدمات الذاتية بالأسواق، وتصبح المعلومات من أهم أنواع المواد الخام الأساسية لأى نشاط صناعى أو تجارى أو خدمى سواء على المستوى العالمى، أو المحلى الأمر الذى يجعل تطوير القدرات التنافسية لأى شركة شرطا/ دعامة أساسية للبقاء.

وطبقاً لثرو Thurow وتوفلر Toffler وآخرين فإن قرن تعدد الأقطاب (القرن القادم) سوف يقلل من فعالية الإتفاقيات الثنائية ويغير كثيراً من الثوابت فى مجالات اقتصادية عديدة، كم أن انتهاء عصر المجتمع ذو المباراة الصفرية Zero - Sum - Society سيكون أيضاً من بين نتائج التعددية القطبية على الصعيد الإقتصادى العالمى. يضاف إلى ما سبق فإن الثقافة التنظيمية (أو ما يسمى بحضارة المؤسسة أو الشركة) ستكون موجهة

بالسوق أو العملاء، كما أن البساطة فى نظم العمل قبل المْيكنة ستكون منهجاً إدارياً يحقق الريادة للشركات والمؤسسات. وتصنيف المنتجات والعملاء طبقاً لأهميتهم النسبية لتحسين الإنتاجية، وإتجاه الشركات نحو تصنيع بعض أجزاء أو مكونات المنتج بدلاً من شرائها (طالما أنها تمتلك ميزة تنافسية فى تصنيعها ..) وغيرذلك.

إن ابتكار طرق تفكير جديدة أساسية، واكتساب مهارات أساسية جديدة أيضاً، تمثل أبرز مقومات المنافسة والنجاح فى القرن القادم. وسوف تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على اثنين من المقومات الرئيسية هى (أ) **تكنولوجيا العمليات، أوما يسمي بالهندسة العكسية، (ب) التعاون المباشرمع الخصم.** فالكفاءة وليس الإبداع والتنافسية التعاونية ستكون من بين شروط الضرورة للبقاء فى السوق الكونى فى القرن القادم. بالإضافة إلى ضرورة وجود رؤية أو استراتيجية بعيدة المدى، ووجود منهج أو نموذج مرجعى ناجح لتجارب سابقة يمكن التعلم منه، وتكنولوجيا أو معارف داعمة للتطوير أو للخلق والإبتكار، وكذلك التحالف مع شركات ومؤسسات أعمال على المستوى الكونى.

إن الإجابة على التساؤل الخاص لمن القرن القادم أو من يشترك فى المباراة التنافسية فى القرن الجديد تتمحور فى: من يصنع أفضل، ويصل إلى السوق أسرع، ويقدم السلعة أو الخدمة أرخص وأجود من الآخر، ومن لديه تنظيم أفضل ويحتل مركز القيادة فى التطوير، ومن يقبل معدل عائد منخفض على الإستثمار، ومن يمتلك أفضل قوة بشرية تعليماً ومهارة.

إن التنافسية من حيث تطويرها والمحافظة عليها تحتاج إلى إدارة، وان أى نظام إدارى يتم تصميمه لهذا الغرض يجب أن يتصف بالديناميكية والإيجابية وتوفير قوة التمكين Empowering التى تتعدى مجرد المشاركة أو الإشتشارة إلى الحرية الكاملة للأفراد فى التصرف واتخاذ القرارات فى إطار توجه أو استراتيجية عامة رئيسية. فضلاً عن ذلك فإن الإدارة التنافسية

تنطوى على تحديد قوة أو مجموعة قوى دافعة Driving Forces† التى تشكل عوامل بقاء لليوم ودعامات الإستمرار فى السوق.

ولا شك أن تصميم أعمال ونشاطات لخلق وتشكيل الميزة والمقدرة التنافسية، والإستجابة السريعة الفاعلة للتغيير ولرغبات العملاء، والتطوير بمتطلباته وخلق فرص جديدة وتدعيم ولاء العملاء/ المستهلكين هى من أهم معالم ومقومات إدارة المستقبل How To Manage The Future. ومع الرسملة على ولاء العملاء الذى حققته المنظمات المعنية وعدم التضحية بهذه القوة إنما يعنى أيضاً النجاح فى إدارة الماضى How To Manage The Past.

وأخيراً، فإن إضافة قيمة للعملاء Value - Adding وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة Value - Added للشركة والرسملة على موجات أجيال العملاء تشكل أيضاً دعامات قوية لبناء وتطوير والمحافظة على المقدرة والمزايا التنافسية للشركات والموسسات المعنية فى الوطن العربى.

أهداف البحث ومنهجه:

فى ضوء المقدمة السابقة، وكذلك ما سيتم عرضه من تجارب لدول جنوب شرق اسيا، واليابان، ومجموعة دول الأسواق العملاقة الناشئة BEM سواء على المستوى الجزئى أو الكلى، والطموح العربى نحو تطوير القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية فى الأسواق العالمية يسعى البحث التالى إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية من أهمها بإختصار ما يلى:

١- عرض بعض السيناريوهات البديلة وكذلك الإستراتيجيات والترتيبات اللازمة لتطوير القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية فى الأسواق الدولية.

٢- تحديد بدائل الطرق والأساليب الممكن استخدامها للمحافظة على القدرات والمزايا التنافسية، والإرشادات اللازمة أو الملائمة لذلك.

٣- اقتراح بعض المؤشرات لقياس الميزة والرف التنافسى - من المنظور الإستراتيجى - على المستوى الكونى.

أما من الناحية المنهجية، فإن البحث الحالى يقع ضمن مجموعة البحوث المرجعية RA حيث تفرض طبيعته وأهدافه ذلك: **ومن ناحية أخري فإنه يقوم على عدد من الإفتراضات أو الدعائم يمكن تلخيصها علي النحو الآتي:**

أولاً: إن منظمات / شركات ومؤسسات الأعمال العربية تتمتع بمزايا تكاليفية ولوجستيكية عديدة مقارنة بغيرها من المنظمات العالمية.

ثانياً: أن السوق العربى يمكن أن يشكل حقلاً جيداً لتنفيذ الإستراتيجيات ومصدر للضغط فى نفس الوقت لتكوين تحالفات أو شراكة كونية بين منظمات الأعمال العربية ونظائرها الأجنبية أو بين المنظمات العربية - العربية للمواجهة العالمية.

ثالثاً: وجود رؤية قومية عربية ذات أهداف استراتيجية محددة للكوننة أو العولمة مبنية على خطة عمل لتحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع مع الدعم المؤسسى على الصعيد الحكومى والسياسى.

رابعاً: توافر مزايا نسبية كثيرة •قوى عاملة، موارد طبيعية، انخفاض نسبى فى الأجور، مناخ مناسب، موقع متميز يسهل النفاذ السريع لأسواق أوروبا وأفريقيا، وآسيا، ... ومصادر للطاقة أساسية ... وغيرها.

خامساً: توافر طاقات فى كثير من الصناعات القائمة لإنتاج سلع تتميز بمستوى مناسب من حيث الكم والنوعية ونحتاج فقط إلى تطوير وتحسين مستويات الجودة لمقابلة المتطلبات العالمية.

سادساً: وجود قطاعات إنتاجية حالية ذات قدرات وإمكانيات تصديرية (الملبوسات، المفروشات المنزلية، الأثاث، الحاصلات البستانية ... وغيرها) ووجود قطاعات إنتاج أخرى للإستهلاك المحلى لكنها

تتمتع بإمكانيات التوسع من أجل التصدير مثل الأسمدة، والمجوهرات، والصناعات الكيماوية ... وغيرها. وأخيراً يوجد قطاعات أخرى يمكن استغلال المزايا التنافسية المتوافرة فيها لدى بعض الدول العربية (مصر وتونس ولبنان كمثال) ومن هذه القطاعات: قطاع الخدمات ومعالجة البيانات وبرامج الحاسب الآلى والنقل والسياحة والمصارف، وكذلك أيضاص قطاعات إنتاج لعب الأطفال والأحذية والصناعات البلاستيكية والطباعة ... وغيرها.

سابعاً: وجود رؤية عربية عن حصر شامل لقطاعات الإنتاج والخدمات والتجارة الحالية التى يتوافر فيها للشركات ومؤسسات الأعمال العربية مزايا تنافسية نسبية قائمة لكنها فى حاجة إلى استراتيجية للرسملة عليها ولتطويرها واعداد برنامج عمل لتفعيل قدرتها التنافسية على المستوى الكونى سواء تم هذا من خلال بناء مهارات جديدة أو تطوير تكنولوجى أو دعم مالى أو إعادة هيكلة ... وكذلك خلق فرص أو استغلال فرص فى الأسواق الحالية والجديدة[1].

ثامناً: أن القدرة التنافسية تتأثر بالمتغيرات التى تحدث فى السوق الكونى/ العالمى وفى مقدمتها الإتفاقيات الثنائية والدولية والأحلاف والسياسات المالية والتكنولوجيا وغيرها.

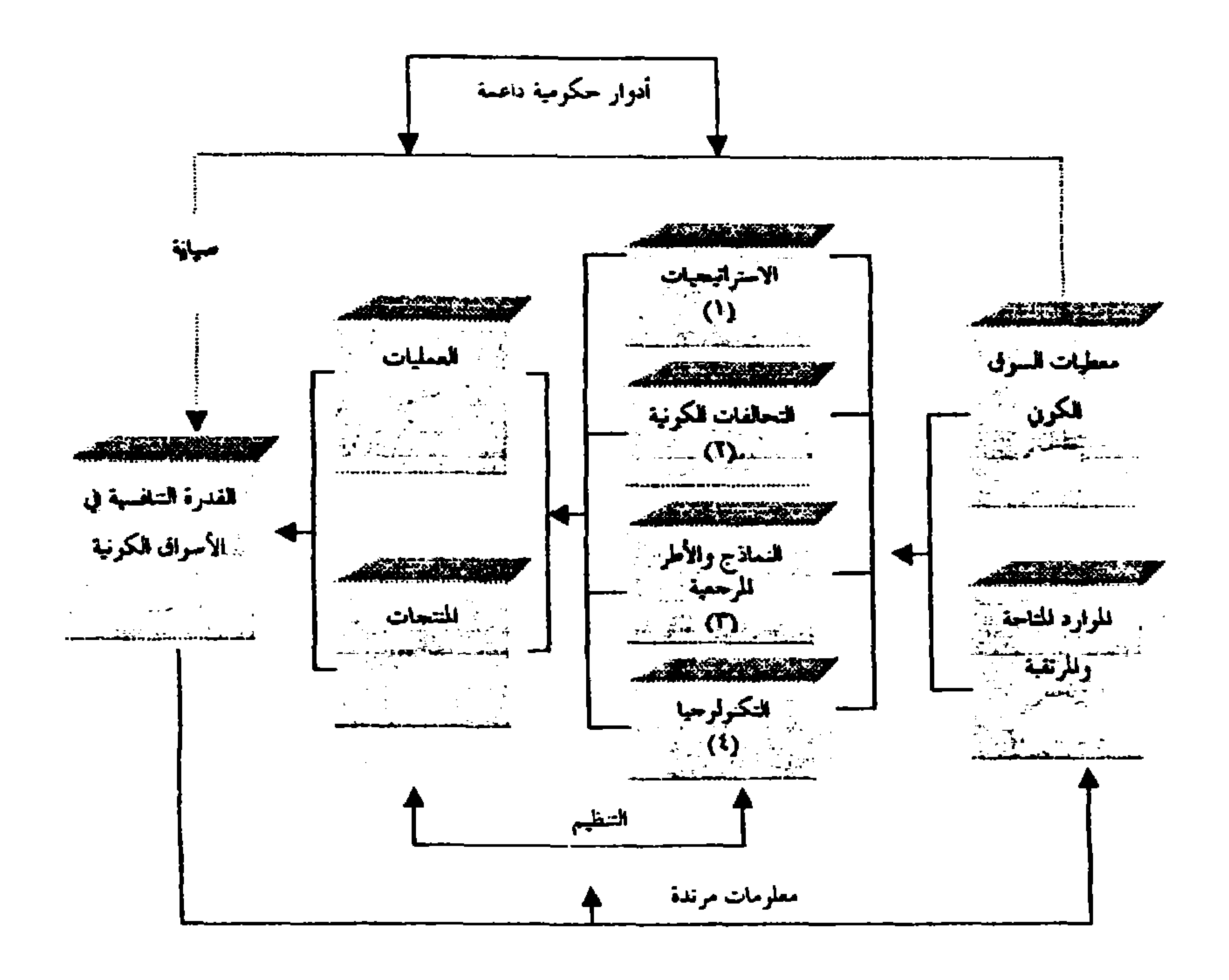
تاسعاً: أن تطوير أو بناء القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العربية على المستوى الكونى هو دالة فى الإستراتيجيات التى تتبناها هذه المؤسسات، والدخول فى تحالفات كونية استراتيجية، والتعلم من النماذج أو الأطر المرجعية Benchmarking Models، والتكنولوجيا والمعرفة.

عاشراً: نموذج الدراسة موضوع الاختبار المرجعي: مع الأخذ فى الإعتبار المقدمات والأهداف والإفتراضات السابقة فإن نموذج الدراسة المقترح اختباره مرجعياً يمكن عرضه كالآتى :

---

(١) الجمعية العربية للإدارة، تنمية الصادرات المصرية: حصيلة ورشة العمل حول استراتيجية تنمية الصادرات، القاهرة، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



ملاحظة: تقتصر الدراسة الحالية على المتغيرات ١، ٢، ٣، ٤ الواردة بالنموذج.

انطلاقاً من المقدمات، والأهداف، والإفتراضات، والمنهجية المشار إليها فإن البحث الحالى ينطوى فى إطاره العام على السيناريوهات البديلة لتطوير القدرات التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال العربية بالأسواق الكونية، وتجارب بعض الشركات والدول المرتبطة بكل سيناريو مقترح بالإضافة إلى ملاحق البحث.

السيناريو الأول

بناء استراتيجيات لتنمية وتطوير القدرة التنافسية الكونية للشركات العربية

إن الضغوط التنافسية بين الشركات لا تقتصر فقط على المستوى المحلى بل تتعداه إلى المستوى العالمى أيضاً. وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف بإختلاف طبيعة النشاط، ومدى اتساعه وتنوعه، بالإضافة إلى عوامل موقعية وأخرى ترجع إلى خصائص الشركات المعنية، فإن استمرار البقاء فى السوق يتطلب دعم وتطوير القدرات التنافسية لهذه الشركات، وخلق مزايا تنافسية مستدامة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء استراتيجية تنافسية على المستوى الكونى تجعل الشركة قادرة على المنافسة فى أى مكان، وأى زمن، وبأى طريقة، وأمام أى منافس (Hdgetts & Luthans. 1997)[1].

وإذا كانت الإستراتيجية التنافسية على المستوى الكونى يجب النظر إليها بإعتبارها هدفاً، واستثماراً، وتكتيكاً فى آن واحد فإن التساؤل الواجب طرحه هو: ما هى الإستراتيجيات البديلة لتنمية القدرة والميزة التنافسية للشركات والمؤسسات العربية على المستوى الكونى؟ وللإجابة على هذا التساؤل يمكن عرض الآتى:

١- **مفهوم القدرة أو الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية لشركة ما، هى عبارة عن: «قوة دافعة Driving Force أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العميل، فى إطار تعامله مع المنظمة، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التى تقدمها هذه المنظمة».

أمثلة: شهرة المنظمة، نوع السلعة، السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، نظام التوزيع، السرعة، الأسواق، شراكة العملاء والموردين مع الشركة،

(١) R. M. Hodgetts and F. luthans, International Management, New York: The MC Graw - Hill Companies, Inc., 1997, p. 67.

احتضان العميل، توافر إمكانيات التطوير والابتكار، الكفاءة (حسن استخدام الموارد، الابتكار ...، القدرة على السيطرة على عناصر التكاليف، توافر مصادر معلومات جيدة عن الأسواق والمعلومات والمنافسين، جهاز محترف للتسويق الدولي والمحلي، سرعة الإستجابة للتطور التكنولوجي، توافر شروط إنتاج السلعة/ الخدمة، جودة برنامج الإتصال التسويقي ... وغيرها)[1].

٢- **بناء رسالة لكل شركة ومؤسسة عربية بالإضافة إلي تنمية مجموعة من القيم والخطوط الارشادية** التي تحكم إطار العمل والعلاقات بين أطراف التعامل على اختلاف أنواعهم وأماكن تواجدهم. وفي هذا الخصوص يمكن عرض الحالة التالية كمثال (بيان شركة فورد).

إن تنمية مجموعة القيم والخطوط الإرشادية هذه ستشكل ما يسمى بحضارة المؤسسة أو الشركة التي يجب أن تكون موجهة بالسوق أو العملاء. فضلاً عن هذا، فإن البساطة في نظم العمل قبل الميكنة ستكون منهجاً إدارياً يحقق الريادة للشركات والمؤسسات في الأسواق الكونية في القرن القادم.

٣- **استراتيجيات تنمية وتطوير القدرات والمزايا التنافسية للمؤسسات والشركات العربية على المستوى الكوني:** في ضوء التجارب العملية لكثير من الشركات ا لعالمية وكذلك إسهامات الباحثين (Luthans, etal., 1994) والممارسين يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية تمثل كل استراتيجية مرحلة من مراحل التطوير والتنمية للمقدرة أو الميزة التنافسية لأى شركة على المستوى الكوني. وتعرف هذه الإستراتيجيات بأسم 4 Anyes Strategies منذ منتصف الثمانينات. لأنها تمكن الشركة المعنية من التنافس في أي مكان Anywhere، وفي أي زمن Anytime، وبأى طريقة Anyway، وأمام أى منافس Anybody[2]. ويوضح الشكل رقم (٢) المراحل الزمنية اتبنى هذه الإستراتيجيات من قبل الشركات العالمية صاحبة التجربة :

---

(١) هذه الأمثلة تشكل الدعامات والشروط الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.

(٢) F. Luthans, etal. "New paradigm Organizations", Organizational Dynamics, Winter, 1994, p. 10.

بيان شركة فورد

رسالة شركة فورد

إن شركة فورد للسيارات لها موقع قيادي على مستوى العالم فى مجال السيارات وفى المنتجات والخدمات المتعلقة بها، إلى جانب الصناعات الحديثة فى القضاء والإتصالات والخدمات المالية. إن رسالتنا هى التحسين الدائم لمنتجاتنا وخدماتنا لمواجهة احتياجات عملائنا، مما يتيح لنا الازدهار كصناعة، وتقديم عائد معقول لأصحاب الأسهم الذين يمتلكون مشروعات أعمالنا.

قيم شركة فورد

إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها. ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية:

- **الأفراد:** إن العاملين بالشركة هم مصدر قوتها. فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سمعتنا وهويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.
- **المنتجات:** إن منتجاتنا هى النتيجة النهائية لجهودنا، ويجب أن تكون الأفضل فى خدمة العملاء على مستوى العالم. ويقدر رأى الناس فى منتجاتنا يكون رأيهم فينا.
- **الأرباح:** إن الأرباح هى المقياس النهائى لمدى كفاءتنا فى تقديم أفضل المنتجات لإشباع حاجات العملاء، والأرباح ضرورية للبقاء وللنماء.

خطوط شركة فورد الإرشادية

- **الجودة تأتي في المرتبة الأولى:** للوصول إلى رضاء العملاء يجب أن تكون جودة منتجاتنا هى أولى أولوياتنا.
- **العملاء هم محور كل شيء نفعله:** يجب أن نؤدى عملنا واضعين العملاء فى الإعتبار، مع تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسينا.
- **التحسين المستمر أساسي لنجاحنا:** يجب أن نستهدف الإمتياز فى كل شيء نفعله: فى منتجاتنا، فى أمانها وقيمتها – وفى خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.
- **مشاركة العاملين في طريقة حياتنا:** نحن نعمل كفريق، فيجب أن نتعامل بثقة واحترام.
- **الوكلاء والموردون شركاء لنا:** يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعملائنا، وموردينا، وغيرهم من المشاركين معنا فى أعمالنا.
- **لا يجب التفريط في الكمال:** يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالإحساس بالمسؤولية الإجتماعية وتحظى بالإحترام لكمالها ولمساهماتها الإيجابية للمجتمع. إن أبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

شكل رقم (٢)

مراحل تبني استراتيجيات تنمية القدرات والمزايا التنافسية ١٩٩٥ - ٢٠٠٠

الإستراتيجية الأولي - تطبيق أو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة TQM

من الضرورى – وان كان غير كافيا – لكى تستطيع الشركة المنافسة على المستوى العالمى أن تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة[١]. ولكى تصبح الشركة موجهة بالجودة الشاملة TQM - Oriented فإن تغييرات جوهرية على عملياتها يجب أن تطرأ أو تفرض نفسها بالإضافة إلى جوانب أخرى عديدة يمكن تلخيصها فى النموذج الذى اقترحه كلا من ديمينج وبولدريدرج (١٩٩٤) بالجدول رقم (١) الآتى بعد. ومن بين أهم جوانب التغير والآليات التى يمكن تبنيها أيضاً فى هذا الخصوص:

(١) منذ بداية الثمانينات استطاعت اليابان فى كثير من الصناعات (السيارات، والإلكترونيات) تحقيق طفرة كبيرة فى زيادة حصتها من السوق العالمى كنتيجة لتطبيق هذا النظام.

جدول رقم (١)

النقاط الأربع عشرة	(١) القيادة	(٢) المعلومات والتحليل	(٣) التخطيط الاستراتيجي للجودة	(٤) إدارة وتطوير المورد البشري	(٥) إدارة جودة العملية	(٦) الجودة ونتائج التشغيل	(٧) التركيز على العميل وارضائه
١ . إجعل الهدف ثابتاً	•		•				
٢ . تعلم الفلسفة الجديدة	•		•		•		•
٣ . توقف عن الاعتماد عن التفتيش الجماعي		•	•		•		
٤ . لا تجعل الشراء بناء على السعر وحده			•		•	•	
٥ . ادخل التحسين المستمر على كل عملية	•	•	•	•	•	•	•
٦ . أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات		•	•	•	•		•
٧ . أوجد القيادة	•	•		•			
٨ . أطرد الخوف	•			•			
٩ . حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية	•	•	•	•	•	•	
١٠ . إستبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج	•			•			
١١ . إستبعد الأهداف الرقمية والحصص النسبية		•	•	•			
١٢ . إستبعد عوائق الاستمتاع بالعمل	•			•			•
١٣ . أوجد التعليم والتحسين الذاتي			•	•	•		•
١٤ أنجز عملية التحول	•		•			•	•

لويد دو بير وكلير ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة دمينج، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٥، ص ١١٧.

١- تكوين أو تصميم وصياغة رؤية خاصة بالشركة Vision Formulation . ولكي تستطيع الشركة تنمية قدرتها التنافسية في أي مكان وأي زمان، وأمام أي شركة أخرى، وبأي طريقة .. بدأت الشركات الأميركية العالمية بتحديد روية خاصة عن ماذا تعني الجودة من ناحية المضمون والقيم السلوكية المطلوبة لدعمهم وفي أي اتجاه يتم تنفيذ البرنامج الخاص بالجودة الشاملة.

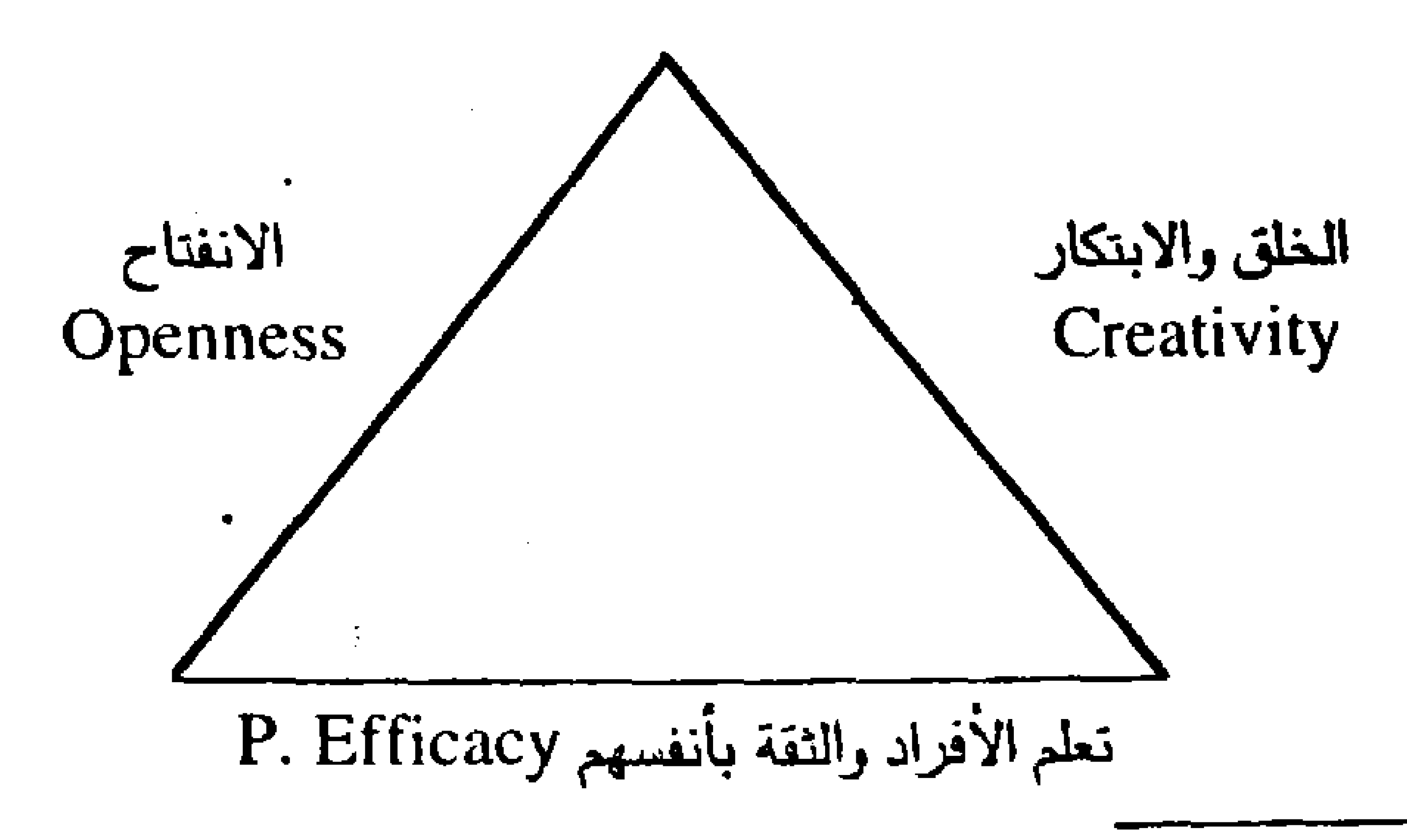
٢- تدعيم العاملين بالقوة اللازمة Empower The People والحرية والإستقلال فيما يختص بإنجاز الأنشطة والكفاءة فيها.

٣- توفير الأطر المرجعية اللازمة للتعلم والتحسين والتطوير المستمر.

الاستراتيجية الثانية - القدرة علي التحول أو التطور من خلال التعلم والتكيف: من خلال التعلم والتكيف تتمكن الشركة المعنية من تقدير والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والإستعداد لها وقبولها واكتشاف طرقاً حديثة لربتكار المنتجات والخدمات الجديدة، والإنفتاح والخلق والإبتكار، وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الإستجابة لحل المشكلات P. Efficacy[١]. ومعنى هذا أن الوصول إلى هذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية يوضحها الشكل رقم (٣).

شكل رقم (٣)

متطلبات الوصول إلي المرحلة الثانية (أو تطبيق الاستراتيجية الثانية)



(١) R. M. Hodgetts and F. Luthan, op. cit., pp. 78 - 80.

الإستراتيجية الثالثة - الوصول إلي طبقة الصفوة العالمية من الشركات World - Class Organisations (WCOs)[(1)]: وتتميز هذه النوعية من الشركات بالآتى :

١- القدرة على منافسة أى شركة أخرى، ٢- القدرة على التنافس فى أى وقت، ٣- القدرة على التنافس فى أى مكان (دولة)، ٤- القدرة على المنافسة بأى طريقة أو أسلوب.

ومن أمثلة هذه الشركات: شركة موتورولا Motorola، وشركة سونى Sony وشركة كوداك Kodak، وشركة هوندا Honda، وشركة زيروكس Xe-rox، والتى استطاعت أن تخلق مستوى جديد من التميز التنافسى بدرجة أعلى بكثير أو تخطت الشركات التى تنتمى إلى المرحلة الأولى والمرحلة الثانية السابق ذكرهما[(٢)]. والتساؤل الذى يمكن طرحه هو ما هى الدعائم أو المقومات اللازمة للوصول إلى هذه المرحلة؟ إن الوصول إلى هذه المرحلة يتطلب توافر عدة مقومات أو دعائم أساسية يوضحها الشكل رقم (٤) الآتى.

شكل رقم (٤)

دعائم الوصول إلى مرحلة الصفوة الكونية

صفوة الشركات العالمية WCOs					
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
التوجه بحاجات المستهلك أو العملاء والتركيز عليه	التطوير المستمر (بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة)	التنظيم المرن والاهتمام بمصادر التوريد	الإدارة الخلاقة للموارد البشرية	مناخ عمل يتصف بالعدالة لجميع أطراف التعامل مع الشركة	الدعم التكنولوجى وتكنولوجيا المعلومات

المصدر: بتصرف من : Ibid., p. 82

(١) تعرف هذه الشركات بشركات الفور أنيز 4. Anys (Anytime, Anywhere, Anyway, Anybody).

(٢) Ibid., P

ولا شك أن العلاقات الوطيدة مع الموردين سواء محليين أو عالميين أو على المستوى الكونى يوفر فرصا لتحسين التكنولوجيا والتعرف على التطورات الحديثة، كما يساعد الموردين الشركات فى حل المشكلات وتبادل الخبرات وتوفير قاعدة معلوماتية وبيانية قوية لإتخاذ القرارات. يضاف إلى ذلك ضرورة مشاركة الأفراد فى حل المشكلات واتخاذ القرارات أو الإبتكار وتقديم أفكار جديدة مع وجود برنامج جيد وفعال للحوافز والأجور.

وفى دراستهم حول كيفية دعم القدرات التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية لكى تصبح رقم (١) فى العالم أكد كل من ديكسون وتزنكوتا (Dickson & Czinkota 1996) على: ضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة TQM والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية[١].

أما دراكر (P. Drucker, 1993) فقد ركز على أهمية عنصر التعلم والمعرفة وتوليد الأفكار فى منظمات الأعمال[٢]. وفى مناقشته للميزة التنافسية للأمم أشار بورتر (Porer, 1990) إلى أن الإستراتيجية التى يجب تبنيها يجب أن تعتمد على: المنتج، والعمليات، والمهارات. وعلى المستوى العالمى فإن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يكون من خلال التطوير والإبتكار وتحسين التكنولوجيا[٣].

وقد ركز ديكسون وتزنكوتا على ضرورة توفير وتنمية شبكة نقل ومواصلات فعالة[٤] بالإضافة إلى التدريب المستمر على التجهيزات

---

(١) P. R. Dickson & M Czinkota, "How the United States Can be Number One Again.." Columbia Journal of world Business, Vol. Xxxl, No. 3, 1996, pp. 76 - 83.

(٢) P. Drucker, Post Capitalist Society, N. Y.: Harper Business, 1993, p. 59.

(٣) M. Porter, The Competitive Advantage of Nations, N. York: Free Press, 1990, pp. 69 - 60.

(٤) P. R Dickson & M Czinkota, op. cit., p. 81 - 86.

الإنتاجية ونطبيق استراتيجيات جديدة في مجال الإنتاج، والقيام ببحوث التنمية والتطوير وتقديم منتجات جديدة .. وتوفير معلومات جيدة عن السوق ودعم الابتكار وتعميم التكنولوجيا التي تتلاءم مع مهارات الأفراد وليس العكس، وذلك على نحو ما تفعله اليابان.

وإذا كانت الشهرة أو السمعة الجيدة من أفضل الأصول الغير ملموسة في الأسواق الكونية، فإن نقل المعرفة يعتبر أحد دعامات تحقيق الميزة التنافسية (lyles & steensma, 1996) بالإضافة إلى(١):

١- أن استخدام المكونات المحلية يمثل أحد مفاتيح تحقيق درجة عالية من التنافس أو الميزة التنافسية.

٢- بناء شبكة علاقات محلية قوية (موردين، عاملين، أجانب) الشهرة والسمعة الجيدة من أفضل الأصول الغير ملموسة.

٣- وعند نقل المعرفة T. K فإنها تلعب دوراً هاماً في تدعيم المقدرة التنافسية.

الإستراتيجية الرابعة - استراتيجية التدعيم الحكومي - أو الدور الداعم للدولة والمؤسسات الحكومية: عرض تجربة Big Emerging Markets **الأسواق العملاقة الناشئة والمعجزة الآسيوية:** (BEM) في هذا الصدد، لا يكفي أن تقوم الشركات والمؤسسات العربية ببناء أو تبني استراتيجيات لتطوير قدراتها التنافسية الكونية، فنجاح الإستراتيجية مشروط بوجود استراتيجية تتمحور حول خلق دور داعم من قبل الدولة والمؤسسات الحكومية. والأدلة التطبيقية أكدت أن المعجزة الآسيوية كانت أحد نواتج الدور الفعال للحكومات. وفيما يلي بعض ملامح هذه الإستراتيجية والأدوار التي قامت بها حكومات دول BEM الأسواق العملاقة الناشئة (هونج كونج،

---

(١) M. Lyles and H. Steensma, "competing for large scale infra-structure projects in the Emerging Asian Markets: Factors for success, Columbia J. of W. Business, vol. Xxxl, no. 3, Fall 1996, pp. 64 - 75.

وتايوان، وكوريا الجنوبية، واندونيسيا، والهند، وجنوب أفريقيا، وبولندا، وتركيا، والمكسيك، والبرازيل، والأرجنتين، والصين) .

أولا: برنامج BEM التدعيمي: احتوى هذا البرنامج على عدد من الترتيبات يمكن تلخيصها فى الآتى (Garten, 1996)(١):

- دعم وتنمية الصادرات.
- التركيز على قطاعات إنتاجية معينة مثل الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات والسيارات.
- عقد اتفاقيات شراكه.
- الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- بناء مراكز للتجارة.
- تدبير الأموال اللازمة لتمويل المشروعات الكبيرة بالتنسيق مع البنوك.
- تخفيض الرسوم الجمركية والقيود على التجارة، وتبسيط تراخيص الإستيراد.
- تحرير قطاع التأمين.
- تخفيض الرقابة على الأسعار وكذلك القيود على الإستثمارات الأجنبية.
- تخفيض البيروقراطية.
- تخفيض معدل الضريبة على الدخل.

ثانيا: برنامج دول جنوب غرب آسيا : عن المعجزة الآسيوية أشار بيترمارتن وشومن (petermarten & Schumann, 1998) عن مجموعة الترتيبات والإستراتيجية التى حققت التقدم الإقتصادى على المستوى الدولى

---

(١) J. Garten, The Big Emerging Markets, Columbia Journal of World Business, Vol. xxx, No. 2, 1996, pp. 6 - 31.

والمحلى لدول جنوب غرب آسيا[1]. حيث قامت هذه الإستراتيجية على الآتى :

(أ) الدعم المالى الكبير من قبل الحكومات على كل مستويات الأنشطة الإقتصادية. فبدلاً من أن تحذو هذه الدول حذو المكسيك وتصبح شاة تنحر فى مجزرة المنافسة الدولية - طور نمور التنمية الموجهة حكوميا من جاكارتا حتى بكين مجموعة من الأساليب التى تتيح لهم فرصة توجيه عملية التنمية. فبالنسبة لها لا يشكل التكامل مع السوق العالمية الهدف الذى تسعى لتحقيقه، بل هو وسيلة تخدم الهدف المنشود لا غير، وبالتالى فلا يستعان به إلا بتحفظ وبعد دراسة دقيقة.

(ب) آليات تنفيذ الإستراتيجية - وتمثلت أهم هذه الآليات فى :

١- تقديم تسهيلات ضريبية للشركات.

٢- تقديم خدمات البنية الأساسية بدون تكلفة للمستثمرين ومنظمات الأعمال.

٣- توجيه أسعار صرف العملات الأجنبية بما يخدم التصدير والإبقاء على مستوى منخفض من الأجور.

٤- لا يتدخل مهندسو التنمية الإقتصادية الآسيويون فى توجيه رأس المال أو الإستثمارات قصيرة الأجل فحسب بل يضعون أيضا شروطاً دقيقة للإستثمارات الأجنبية المباشرة التى تقوم بها الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات. فى ماليزيا على سبيل المثال ترعى على نحو منتظم مشاركة شركاتها الحكومية والخاصة فى فروع الشركات متعددة الجنسيات وذلك

---

(١) عدنان على، فخ العولمة، الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، - الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، ١٩٩٨، ص ٢٥٩ - ٢٦٤، هذا الكتاب ترجمة لكتاب بيترمارتن وشومان الذى صدر بالألمانية تحت عنوان: (Die Globalisierungs falle: Der Angriff auf Demokratie Und Wohlstand, 1996).

رغبة منها فى ضمان خلق فرص للعمل ومشاركة الخبرات الوطنية لتحصيل المعارف الضرورية للسوق العالمى.

٥- خلق نظام تعليمى جيد وقادر على رفع المؤهلات العامة لدى مواطنيها.

٦- فى حالة عدم كفاية الحالات السابقة لسد الحاجة تعقد هذه الدول اتفاقيات إضافية بشأن الحصول على التراخيص وحقوق براءات الإختراع لتضمن نقل التكنولوجيا.

٧- احتجاز نسبة من الأرباح المتحققة من التصدير داخل الدول لتساعد فى تمويل المشاريع الوطنية.

٨- الإبقاء على سيادة الدولة على اقتصادها الوطنى (قطاع خاص وعام) والأجنبى معا (حتى وان خالف هذا الإستراتيجية الغربية التى تعتمد على إقصاء الحكومة أو تقليص دورها فى النشاط الإقتصادى). بالإضافة إلى البدء بتوريد بضاعة للمؤسسات والشركات متعددة الجنسية مع حماية الإقتصاد الوطنى وتعزيز عوامل ازدهاره والعمل على تأمين تمويل الإستثمارات من عوائد ما تصدره فروع الشركات الأجنبية من بضائع/ سلع.

٩- المحافظة على القدرة التنافسية الكامنة فى انخفاض مستوى الأجور وتقضى الحكومات (كما هو الحال فى أندونيسيا) بمنع أى تمرد عمالى وذلك لتحقيق مزيداً من الجذب للإستثمارات الأجنبية، خاصة أن انخفاض الأجور تعتبر من بين أهم عوام جذب المستثمرين الأجانب.

ثالثاً: تجربة اليابان: الإستراتيجية اليابانية لغزو الأسواق الدولية قامت على ست دعائم رئيسية تعكس المهارة التسويقية المتميزة لهذه الدولة (Rajan, 1985) هى كالآتى بإختصار(١):

١- تقسيم السوق الدولى إلى قطاعات.

---

(١) P. Rajan, "Vaulting Trade Barriers: The Japanese Approach", Long range Planning, vol. 18, No. 1, Feb. 1985, pp. 73 - 78.

٢- استهداف القطاع الذى تقل فيه درجة المنافسة.

٣- تصميم سلعة/ منتج لكل قطاع على حدة.

٤- الدخول إلى السوق بسعر منخفض (اختراق السوق)، وبجودة عالية وخامات متميزة.

٥- بناء شبكة توزيع قوية بكل قطاع سوقى.

٦- تدعيم المنتج/ السلعة بجهود ترويجية واعلانية مكثفة.

الإستراتيجية الخامسة - المحافظة علي الميزة والقدرة التنافسية الكونية وتنميتها: فى هذا المجال تجدر الإشارة إلى عدد من الأمور الهامة يمكن تلخيصها فى الآتى (أبو قحف، ١٩٩٧)(١):

الأمر الأول: إن الميزة التنافسية المستدامة سوف تعتمد على عدة دعائم أخرى إضافية منها: (١) التركيز على تكنولوجيا العمليات (بدرجة أكبر من تكنولوجيا الإنتاج) أو ما يسمى بالهندسة العكسية. وهذا يعنى أن الكفاءة وليس الإبداع هو العنصر الحاسم فى تحقيق هذه الميزة، (٢) التعاون المباشر مع الخصم سيكون شرطاً للبقاء سواء تم هذا من خلال بناء تكتلات كونية أو شراكة أو غير ذلك.

الأمر الثانى: إن أبرز مقومات المنافسة والنجاح فى القرن القادم سوف تتمثل فى: (١) ابتكار طرق تفكير جديدة أساسية، (٢) اكتساب مهارات أساسية جديدة، فالتعليم التقنى سيكون السلاح الأكثر فعالية فى الحرب الجديدة.

الأمر الثالث: إن القرن القادم سيكون لمن: ينتج أفضل، لديه تنظيم أفضل، يقود فى مجال التطوير والبنى التحتية على مستوى الدولة، لديه قوة عمل أفضل تعليما ومهارة، ويقبل معدل عائد أدنى على الإستثمار، ويستطيع الوصول إلى السوق بطريقة أسرع وأرخص، ويستطيع إدارة الماضى والمستقبل معا.

---

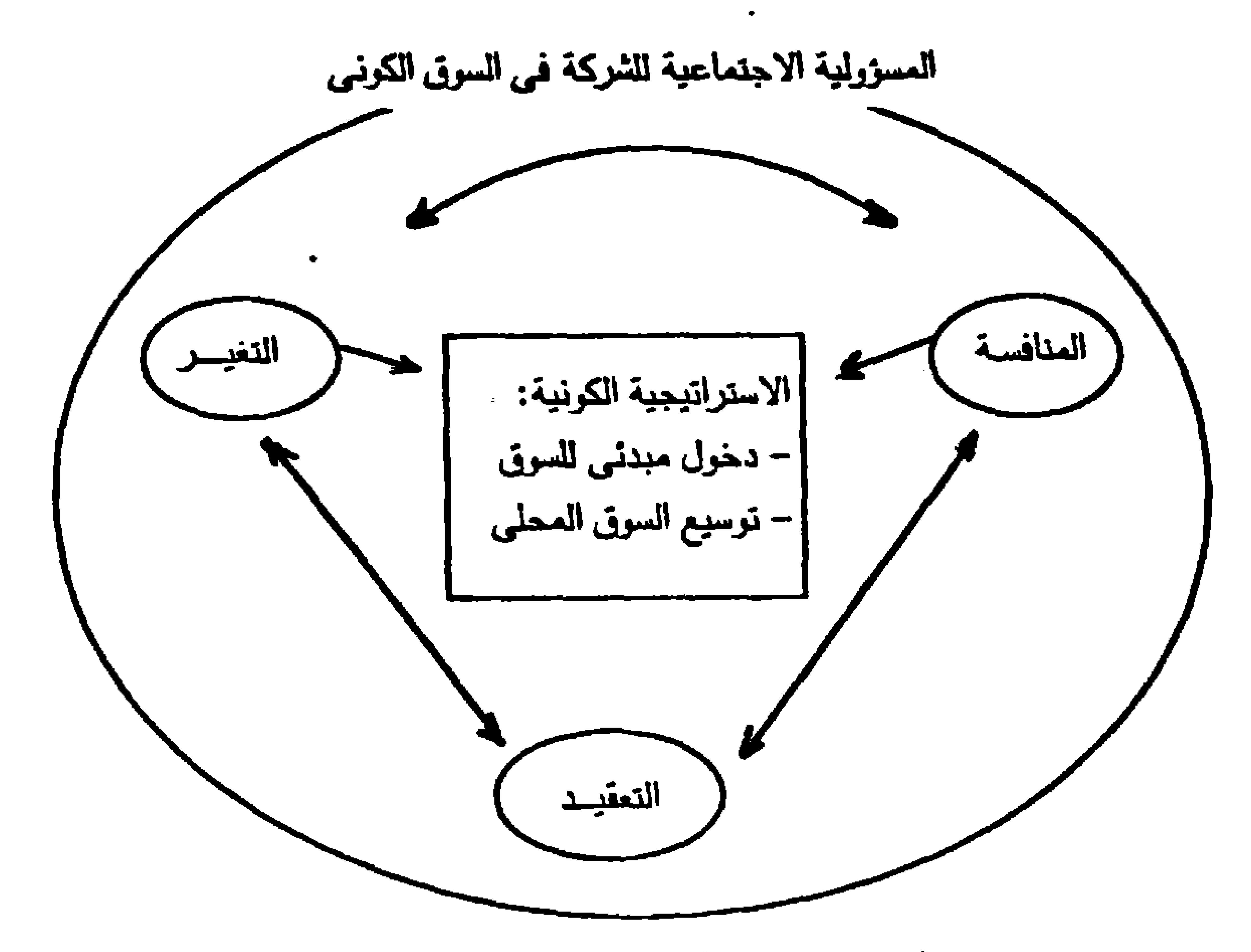
(١) عبدالسلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٧، ص ٤٧- ٤٩.

الأمر الرابع: إن من يصل إلى السوق أسرع من الآخر ومن ينتج أرخص وأجود هو الذى سوف يشترك فى مباراة القرن القادم التنافسية. فمن ينتج أرخص وأجود يستطيع سلب المخترع اختراعاته بسهولة.

الأمر الخامس: رصد وتقييم التحديات التى تواجه التسويق الكونى مثل المنافسة، والمسوولية الإجتماعية، والتغير، والتعقيد الناتج عن التكنولوجيا وتطوراتها المتلاحقة (Craig & Douglas, 1996)(١). ويوضح الشكل رقم (٥) العلاقات المتبادلة بين هذه التحديات وبين الإستراتيجية الكونية.

شكل رقم (٥)

التحديات التى تواجه التسويق الكونى



- **التغير:** ناتج عن عدم التأكد سواء سلبى أو إيجابى.
- **المسؤولية الإجتماعية:** منع التلوث، تعليم المستهلك، عنصر الأمان فى السلع..
- **التعقيد:** ناتج عن التطور التكنولوجى، التكامل وبناء علاقات، أحلاف وتكتلات ..

المصدر: C. S. Craig and S. P. Douglas, op. cit.

---

(١) C. S. Craig and S. P. Douglas, "Responding to the Challenges of Global Markets" Columbia Journal of World Business, vol. xxx1, No. 4, 1996, pp. 6 - 18.

شكل رقم (٦)

آليات المحافظة على الميزة التنافسية الكونية وتنميتها والسيطرة على الأسواق



أما بخصوص المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها، فيمكن تلخيص أهم الآليات الممكن استخدامها فى هذا الخصوص على النحو الموضح بالشكل رقم (٦) الآتى بعد.

الإستراتيجية السادسة - إنشاء أو تكوين مركز تقييم Assesment Cen-ter **قدرات أو الرفع الإستراتيجي التنافسي على المستوى الكوني بكل شركة أو صناعة:** يمثل هذا المركز ضرورة لكل شركة أو مؤسسة أو صناعة معينة حيث يمكن من خلاله التعرف على جوانب الضعف والقوة التى تواجه الشركة وكذلك أى تهديدات أو فرص مستقبلية أو حالية. كما يساعد فى تقديم التوصيات اللازمة لعلاج أو مو جهة أى مشكلة تواجه الشركات المعينة على مستوى السوق الكونى أو رفع درجة التدويل مثلاً. وفى هذا الخصوص يجب تصميم عدد من المؤشرات الممكن استخدامها لقياس الرفع الإستراتيجى التنافسى والميزة التنافسية للشركات والمؤسسات المعنية بالعمل فى السوق الكونى وتجدر الإشارة أن التشغيل الجيد والتعامل مع متغيرات كل مؤشر يمكن من التعرف على كيفية تحسينه لصالح الشركة. فرفع أو تحسين درجة التدويل مثلاً تتطلب زيادة المكون الأجنبى حتى مع ثبات حجم مبيعات الشركة الكلى (داخلى وخارجى) أو زيادة الأثنين معاً، أو زيادة الأول بنسبة أكبر من زيادة الثانى .. وهكذا. وزيادة المكون الأجنبى هو دالة فى كثير من العوامل منها الأسعار، ودرجة الجودة، والجهود التسويقية المبذولة بما فيها برنامج الترويج الكونى للسلع أو الخدمات، .. الخ.

السيناريو الثانى

تكوين تحالفات استراتيجية كونية بين الشركات العربية - العربية والعربية - الأجنبية

من حيث المفهوم يمكن القول أن التحالف الإستراتيجى - على المستوى الكونى، الدولى، المحلى، هو عبارة عن: اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة بين طرفين أى شركتين أو أكثر تستهدف الربط أو التكامل الأفقى أو الرأسى بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك فى مجال التكنولوجيا، والسلع، والمهارات، والموارد الأخرى... وغيرها. وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن تكوين الأحلاف الكونية بين الشركات العالمية أو المحلية أصبح ظاهرة فى العقد الأخير من القرن الماضى وبالرغم من عدم وجود نظرية توضح كيفية تكوين التحالف الكونى سواء على مستوى صناعة معينة أو بين عدة صناعات إلا إن الكثير من الكتاب والباحثين والممارسين يتفقون على عدد من المبررات والدوافع الكامنة وراء تكوينها (برجرز وآخرون، Burgers etal, 1993)[١]. ومن بين أهم هذه الدوافع أو المبررات (طبقاً للأدلة التطبيقية والدراسات السابقة) ما يلى :

١- رفع القدرة التنافسية والإستراتيجية لأطراف التحالف على المستوى الكونى.

٢- تخفيض التكاليف / الإقتصاد فى النفقات.

٣- تخفيض درجة المنافسة.

٤- مواجهة حالات عدم التأكد أو حالات صعوبة التنبو بدرجة المنافسة والطلب وكذلك حالات انخفاض مستوى الكفاءة والأداء.

---

(١) W. Burgers, etal., "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of Global Auto Industry", Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 419 - 432.

٥- انخفاض درجة تأثير بعض المنظمات خاصة المتوسطة وصغيرة الحجم على السوق.

٦- غزو أسواق جديدة والإستفادة من وفورات الإنتاج الكبير والتكامل الرأسى أو الأفقى.

٧- دعم القدرات التقنية فى مجالات البحوث والإبتكار والتطور والعمليات السيطرة على اداء مهام معينة والتعاون لتحقيق أهداف ذات طبيعة خاصة. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من عدم وجود حدود معينة أو ارتباط بين عدد المنافسين الداخلين فى تكتل معين ومستوى أدائهم أو حجم المنظمات ذاتها أو حتى عدد اتفاقيات تكوين التكتلات إلا إن تكوين التكتل أو التحالف يتطلب ضرورة فهم قدرات أطرافه واستراتيجية كل طرف ورؤيته الخاصة بالإستراتيجية وثقافته والنتائج المتوقع تحقيقها (سبيكمان وآخرون (Spekman, etal., 1996)[١] وفى هذا الخصوص يمكن القول باختصار بأن تكوين التحالف سواء بين الشركات والمؤسسات العربية - العربية أو الأجنبية - العربية يمثل ضرورة ويجب أن يقوم على نوعين من التوجهات الأساسية.

الأول إيجابي: ويستهدف رفع القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات العريقية فى السوق الكونى. أم الثانى فهو دفاعى ويسعى لمنع تدهور هذه القدرات فى المستقبل. (رانجن ويوشينهو Rangan & Yoshino, 1996)[٢].

وينطوى هذين التوجيهين على ما يلى :

- إضافة قيمة للأنشطة التى تمارسها هذه الشركات.

---

(١) I. Spekman, etal., "Creating Strategic Alliances which endure", Long Range Planning, Vol. 29, No. 3, 1996, pp. 346, pp. 346 - 357.,

(٢) U. Rangan 7 M. yoshino, "Foreign Alliances: A Guide to Top Management", Columbia Journal of World Business, Fall, 1996, pp. 6 - 13.

• التعلم من الشريك. التطوير والابتكار فى مجال الإنتاج والعمليات.
• المحافظة على المركز التنافسى وتحقيق القيادة التكنولوجية.
• المحافظة على المرونة باستمرار وكذلك الموارد الخاصة والمزايا التنافسية لأطراف التحالف.

أما بخصوص الخيارات البديلة لتكوين التحالف الكونى بين الشركات العربية – العربية أو بينها وبين نظائرها الأجنبية فيمكن توضيحها فى الآتى:

الخيار الأول: تكوين تحالفات بين الشركات التى تنتمى إلى صناعة معينة أو التى تمارس نشاطات متكاملة رأسياً مثل التى تنشأ بين المنتجين والموردين (مثال: التحالف بين شركة جنرال موتورز وشركة هيتاشى فى صناعة أحد المكونات الإلكترونية التى تدخل فى صناعة السيارات).

الخيار الثانى: تكوين تحالفات بين الشركات غير المتنافسة والتى تعمل فى مجالات أنشطة مختلفة عن بعضها البعض لكنها قد تكون مترابطة (Non Competitive Alliances) بهدف تحقيق شراكة فى ميدان التطوير والتنمية أو التعلم من بعضها البعض.

الخيار الثالث: تكوين تحالفات بين الشركات المتنافسة مثل تحالف شركة جنرال موتورز وشركة تويوتا لإنتاج سيارة صغيرة الحجم فى الولايات المتحدة. مثل هذا التحالف يؤدى إلى إضافة قيمة للأنشطة وتحقيق مزيد من التعلم المتبادل بين الطرفين إلى أقصى درجة، كما يحقق درجة عالية من المرونة الإستراتيجية وحماية الميزة التنافسية لهما.

الخيار الرابع: تكوين تحالفات بين الشركات التى تعمل فى صناعات / نشاطات مختلفة وغير مترابطة نسبياً ولا يمتلك أحد الأطراف الإمكانيات الكاملة من الناحية التكنولوجية أو المهارات اللازمة لتحقيق النجاح بمفرده.

الخيار الخامس: تكوين تحالفات على أساس التكامل الأفقى أو الجغرافى

لعملية أو مجموعة عمليات إنتاجية أو تجارية أو خدمية معينة.

الخيار السادس: تكوين تحالفات لإنتاج سلعة نمطية واحدة يتم تسويقها كونياً أو تكوين محفظة أو سلة منتجات نمطية تشترك فى نفس النوع من الإستثمارات والتكنولوجيا وقنوات التوزيع والأسواق.

الخيار السابع: تكوين تحالفات مع الموردين - على نحو ما تفعل الشركات اليابانية (Jordan, 1995)[1]، أو تكوين تحالفات مع شركات التوزيع، مع الإستفادة من منافع تملك تكنولوجيا الغير، ونتائج البحوث وتحمل المخاطر، مع التركيز على بؤر الإهتمامات لكسب شركاء جدد.

الإستراتيجيات والآليات البديلة لتكوين التكتل/ التحالف بين الشركات العربية - العربية أو العربية - الأجنبية: فى هذا الخصوص يمكن تلخيص بعض الاستراتيجيات المقترحة والتى تم استخلاصها من النتائج والأدلة التطبيقية على النحو الموضح بالجدول رقم (٢) بالإضافة إلى ما يلى:

(أ) المنافع المتوقعة من كل استراتيجية أو استخدام آلية معينة، (ب) التكلفة، (جـ) العوامل الحرجة المؤثرة فى نجاح التحالف، (د) العوامل المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية التى يمكن تبنيها، (هـ) أسس التصميم التنظيمى الملائمة لكل استراتيجية.

ترسيم الوسائل - الغايات: فى هذا الخصوص يوضح ملحق رقم (٣) كيفية ترسيم الوسائل - الغايات، والطريق إلى تكوين الأحلاف الكونية بالإضافة إلى الهدف والأهمية النسبية لإقتصاديات النطاق والبدائل الممكن استخدامها لتحقيق ذلك.

كيف يحقق التعاون بين أطراف التحالف ميزة تنافسية؟ فى ضوء تجربة

---

(١) يمكن الرجوع فى هذا الخصوص إلى J. D. Lewis, Partnership for profit, NY, Free Press, 1995.

شركة فورد للسيارات وغيرها من الشركات العالمية فإن التعاون بهدف تحقيق ميزة تنافسية إنما ينبع من :

١- إضافة قيمة إلى المنتج بعدة أساليب منها: خلق طرق وعناصر أداء متميزة ومتطورة، والسرعة والتوقيت المتميز فى تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر وتوفير مزيد من القيمة فى الأستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين (Lewis, 1995).

٢- تكامل خطوط الإنتاج مع ملاحظة أن خطط الإنتاج الأوسع والأعمق يخفض من حاجة العملاء إلى الشراء من الآخرين.

٣- الترويج المشترك الفعال.

٤- السيطرة على قنوات التوزيع.

٥- فتح قنوات توزيع جديدة.

٦- خلق عمليات إنتاجية جديدة ومطورة، واستغلال الموارد العاطلة مع المشاركة فى مخاطر التطوير وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرين وتحسين مستوى الكفاءة.

٧- التغلب على حواجز دخول الأسواق مما يساعد على رفع مستوى النمو الإستراتيجى.

٨- المشاركة فى اكتشاف فرص جديدة، والتعلم من الآخرين وبناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو تحقيق دخل أكبر، أو تقليل فرص التعرض لأخطار الإستثمار.

٩- المحافظة على التكنولوجيا ذات الأهمية البالغة.

١٠- استخدام التحالف لإحباط الخصوم وعرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة. وهذا قد يترتب عليه إما إرغام الخصم على تبنى أسلوبك/

جدول رقم (٢)

الاستراتيجيات البديلة لتكوين الأحلاف الاستراتيجية الكونية بين المؤسسات والشركات العربية - العربية والعربية - الأجنبية

الاستراتيجية	أساس التصميم التنظيمي	المنافع	التكلفة	عوامل النجاح الحرجة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
(١) عقود الترخيص الصناعية	التكنولوجي	التنميط المبتكر للتصميمات - القدرة على الرسملة على الابتكارات - مدخل لأنواع جديدة من التكنولوجيا - القدرة على التحكم في مسار الصناعة وتطورها	- خلق منافسين جدد - أحد المخارج المحتملة من الصناعة (قد تؤدي إلى الخروج من الصناعة) - احتمال خلق علاقة اعتمادية على المرخص له	- اختيار المرخص له الذي قد لا يصبح منافسا وتدعيم وحماية الابتكار أو الاختراع عقد الترخيص	- المعرفة الفنية - تدريب المديرين
(٢) عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص الخدمات	جغرافي	- الدخول إلى السوق بسرعة - انخفاض التكلفة الرأسمالية	- الرقابة على الجودة وحماية العلامة التجارية - مستويات أداء محددة بدقة	- التوافق أو الملاءمة في قيم وفلسفة الشركاء وشدة الالتزام الدقيق بها	- التوجه بالنواحي الاجتماعية للمرخص له وكذلك التوجه بالقيم الأساسية له
(٣) الاستثمار المشترك المبني على التخصص بين الشركاء	وظيفي	- تعلم مهارات الشريك - تحقيق وفورات الحجم الكبير (أو الحجم الاقتصادي) - التكامل شبه الرأسي - التعلم السريع جدا	- الاعتمادية الشديدة على مهارة الشريك - عرقلة أو إعاقة الاستثمار الداخلي	- معايير محددة وصارمة للأداء - الدخول في مشروع الاستثمار المشترك كطالب وليس أستاذ أي التعلم من الشريك (تعلم مهارات الشريك) - إدراك أن التعاون يعتبر شكلا آخر من أشكال المنافسة لتعلم مهارات جديدة	- التدريب والتنمية الادارية - مهارات التفاوض - التدوير الإداري M. Rotation
(٤) الاستثمار المشترك المبني على المشاركة في إضافة قيمة	السلعة/المنتج أو خط الأعمال Line of Business سلسلة القيم	- تدعيم الاستفادة من جوانب القوة لدى الشركاء - التعلم السريع من خلال - التحسن السريع وتطوير المهارات الكنولوجية	- ارتفاع تكلفة التحول - عدم القدرة على منع الشريك من الحصول على المعلومات	- اللامركزية والاستقلال عن الشركة الأم - تجانس أنماط السلوك الإداري أو نظم الادارة - طول فترة العلاقة الحسنة	- بناء فرق العمل - التثقيف - مرونة مهارات الاتصال

خطواتك، أو رفع حواجز دخول السوق أو رفع قدراتك التفاوضية أمام الخصوم.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن بناء تحالفات كونية استراتيجية يتطلب الإنتقاء الجيد للشركات والبناء الجيد للتحالف. وهذا ما يستلزم التفكير والبحث المتأنى فى عدد من النقاط منها ما يلى على سبيل المثال :

[١] تحديد معايير اختيار الشريك، [٢] البحث عن مجال تعاون استراتيجى فاعل، [٣] معرفة الأداء السابق لطرف التحالف فى التحالفات السابقة، [٤] كيفية التوفيق بين ظروف أطراف التحالف، [٥] فهم أساس واستراتيجيات التفاوض من أجل بناء التحالف، [٦]. تحديد المصالح أو التكلفة والعائد من التحالف، [٧] الهيكلية الإدارية والتدعيم التنظيمى الملائم لإنجاح وتفعيل التحالف.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الدخول فى أى تحالف يتطلب على نحو ما هو موضح بالمصفوفة الآتية بعد، دراسة وتحليل نوع ودرجة المنافسة بين الأطراف، وكذلك درجة الترابط فى النشاطات أو الصناعة التى ينتمون إليها فى إطار الأهداف والمعطيات المكونة للتحالف قبل إبرام الإتفاقية. فكلما زادت درجة الإرتباط بين النشاطات أو ارتفعت درج المنافسة قد يكون من المفيد/ المربح الدخول فى تحالف، والعكس بالعكس صحيح.

شكل رقم (٧)

درجة المنافسة والارتباط

درجة المنافسة	ترابط عالى	ترابط منخفض
عالية	(٢)	(١)
منخفضة	(٤)	(٣)

درجة الترابط في النشاطات / الصناعة

السيناريو الثالث

استخدام النماذج/ الأطر المرجعية Benchmarking

طبقاً لنتائج البحوث والممارسات العملية والتجارب المختلفة لمنشآت الأعمال العالمية الناجحة، تعتبر النماذج أو الأطر المرجعية (البنشماركية) مفتاحاً للتميز والكفادة والجودة وارتفاع الإنتاجية وتحسين الأداء (Karlof, 1995). فالمنظمة أو المدير يجب أن يتعلم كيف يعمل الآخرون وكيف يحققون نتائج ممتازة، ثم يقوم بتطبيق ما تعلمه فى مجال ونطاق الأعمال التى يقوم بها[(١)].

ولاستخدام النماذج/الأطر المرجعية فإن الأمر يتطلب اتباع الخطوات أو المراحل الآتية:

١- تحديد ماذا نريد تعلمه أو تقليده أو نقله إلى الشركة.

٢- تحديد الشركة أو مجموعة الشركات التى سيتم التعلم منها (تحديد الشريك البنشمار كى).

٣- تجميع المعلومات وتحليلها والخروج بالنتائج أو ما سيتم تعلمه أو نقله إلى الشركة.

٤- القيام بالتطبيق والتقييم.

وجدير بالذكر أن التشغيل الفعال لهذا المنهج يحتاج تكوين رؤية مستقبلية ترتكز على أن الإبتكار هو مفتاح النجاح فى الأسواق الدولية، فضلاً عن ضرورة ادراك ما يلى:

١- اختيار الشركة التى تعتبر نموذجاً جيداً للتعلم منه (أو ما يسمى بالشريك البنشمار كى).

٢- إدراك أن هذه الشركة تقوم بإنجاز الأعمال بطريقة أفضل من الشركة

---

(١) - B. Karlof, Benchmarking workbook with examples and ready made forms, N. Y.: John Wiley & sons, 1995, p. 1.

المعنية بتبنى هذا المنهج. فالنماذج المرجعية تسمح للمديرين برؤية أفضل الطرق للإنجاز وتحسين الأداء.

٣- أن تبنى أى فكرة أو نقل أى نوع من المعرفة أو الأساليب أو التجارب يحتاج إلى الحكمة بحيث يجب مراعاة ملاءمتها للشركة المعنية وتحقق لها منفعة حقيقية.

٤- أن النماذج المرجعية تحتاج إلى عملية مقارنة بين الشركة المعنية والشركات التى سيتم اختيارها كنماذج أو شركاء بنشماركيين.

٥- تدعيم وتشجيع القوى العاملة الراغبة فى التعلم لتطوير وتحسين الأداء.

٦- أن البنشماركية/ الأطر والنماذج المرجعية تعتبر عاملاً وسيطاً فى توليد الأفكار الجديدة والإبتكارات.

٧- إن النماذج والأطر المرجعية يمكن أن تشمل جميع مجالات ووظائف المنظمات والمديرين. وقد يكون من المفيد تقديم الدليل العملى الآتى بعد للبرهنة على فعالية هذا الأسلوب وهو خاص بحالة شركة زيروكس العالمية.

ملاحظات ومعلومات إجرائية إرشادية: يمكن تلخيص هذه الملاحظات والمعلومات الإرشادية على النحو التالى :

ملاحظة (أ)

- البنشماركية مسوولية كل فرد أو فرع وكل إدارة أو قسم أو جزء من المنظمة وعلى كل فرد أن يتعلم مفهومها وكيف يمارسها. كما أنها لا تقتصر على الصعيد المحلى بل تمتد إلى السوق الدولى أيضاً.
- لا تقتصر فكرة التعلم من خلال استخدام فكرة الأطر المرجعية أو التقليد (البنشماركية) على مستوى الصناعة التى تنتمى لها المنظمة. بل تمتد إلى التعلم من أى منظمة أخرى، ونقل أى فكرة تلائم وتخدم تطوير العمليات أو الأداء عموما.

كما يمكن التعلم من أكثر من منظمة مرجعية فى آن واحد.

ملاحظة (ب)

- هل يمكن أن تتفق أكثر من منظمة واحدة على القيام بعملية وضع برنامج مشترك لإستخدام النماذج المرجعية (البنشماركية) ؟

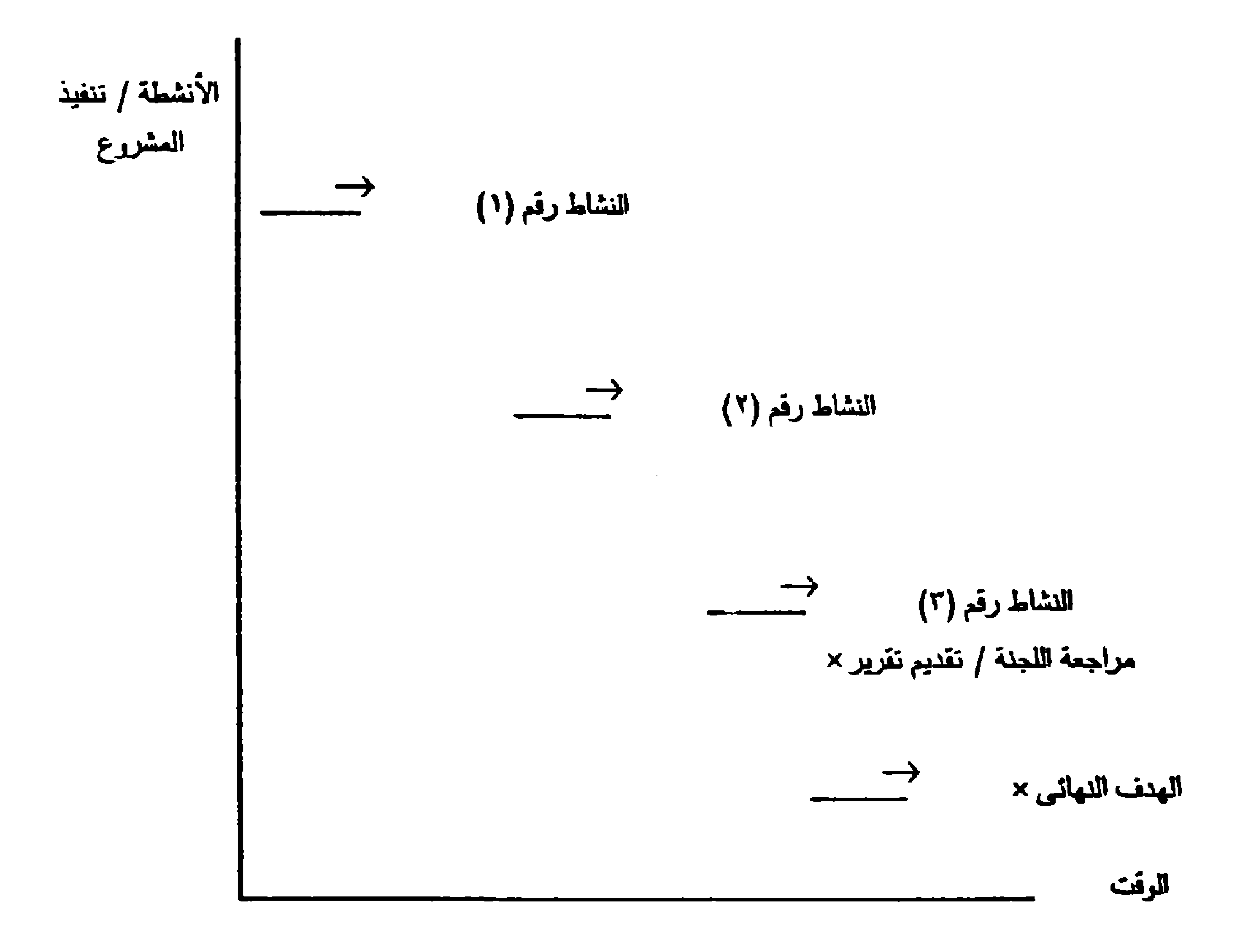
نعم: يمكن أن تشارك منظمة أو أكثر فى القيام بهذه العملية.

وهذه المشاركة يمكن أن تخفض الكثير من النفقات بل وتساعد فى تحسين نتائج الدراسة والتطبيق وفى هذه الحالة يمكن أن تطلق عليها «البنشماركية الجماعية» أو النماذج المرجعية الجماعية.

- ضرورة التركيز على كيف يعمل أو ينتج الآخرون وليس على ماذا يعملون أو ينتجون.

ملاحظة (حـ): يجب بناء خريطة لتدفق نشاطات المشروع تستخدم كأساس للتخطيط والرقابة على تنفيذ المشروع. ويمكن بناء أو استخدام والاستعانة بشبكة بيرت Programme Evaluation and Review Technique (PERT) في هذا الخصوص جنباً إلى جنب مع خريطة جانت Gant Chart.

خريطة جانت Gant Chart



وأخيراً يمكن عرض أهم القوائم الخاصة بالتخطيط للمشروع وكذلك إعداد المسح الميدانى المطلوب كالآتى بعد، مع الأخذ فى الإعتبار شرط المرونة فى التخطيط للمشروع أو البرنامج خاصة أن بحلول القرن الحادى والعشرين، وكما يتوقع كتاب المستقبليات والخبراء، قد نجد أن التصادم بين حضارة ما وراء السوق أو ما يسمى بالموجة الثالثة الجديدة (أو كما يسميها

إعــــداد قائمة تخطيط المشروع	
المرحلة الأولي	هل تم تصوير وتحديد الموقف الحالى للشركة؟ هل تم تحديد عمليات وأنشطة الشركة؟ هل تم تحديد العملاء والموردين المرتبطين بهذه النشاطات والعمليات؟ هل تم تقرير المســـتوى الخاص بتفاصيل مشروع النمـــوذج أو الأطر المرجعية ؟
المرحلة الثانية	هل تم اختيار الشركة النموذج الذى سوف نتعلم منه؟ هل تم البحث عن نماذج أخرى من الشركات؟ هل تم تحديد العمليات والنشاطات الأساسية لهذه الشركات؟ هل تم الاتفاق مع هذه الشركات لضمان تعاونهم؟
المرحلة الثالثة	هل تم تحديد نوع المعلومات المطلوبة بدقة؟ هل المعلومات الداخلية (من شركتنا) أصبحت متاحة أو فى متناول اليد؟ هل تم تجميع المعلومات المطلوبة تفصيلياً؟ هل تم التأكد من جودة هذه المعلومات؟ هل تم مقارنة المعلومات المجمعة مع ما هو مطلوب بالفعل من معلومات؟ هل تم تصويب أى عوامل أخرى غير قابلة للمقارنة؟
المرحلة الرابعة	هل تم ترتيب وتصنيف المعلومات بدقة؟ هل تم تحديد الفجوات بين الشركة النموذج وشركاتنا؟ أو هل يمكن تحديد هذه الفجوات بدقة؟ هل يمكن رصد العوامل الكامنة وراء هذه الفجوات؟ أو هل يمكن معرفة أسباب الفجوة؟
المرحلة الخامسة	هل تم قبول نتائج الدراسة أو التوصيات من قبل المنظمة؟ هل يمكن إدخال أو تطبيق النتائج أو التوصيات أو التحسينات المقترحة ضمن خطة أعمالنا العادية أو الحالية؟ وهل ستتكامل معها أم سوف يحدث تعارض؟ هل تم تحديد أنواع ومجالات التغيير المطلوب إحداثه بدقة؟ هل توجد موارد كافية تم تخصيصها لتنفيذ التغييرات أو التحسينات المطلوبة؟ هل تحسنت المهارات داخل الشركة؟

قائمـــة عمليـــة المسح الميداني	
أولاً: التحديد	١) ما هي عملياتنا أو أنشطتنا الرئيسية؟ .... ٢) ما هي أهدافها؟ .... ٣) من يمتلك هذه العمليات أو يقوم بها؟ .... ٤) تكوين مجموعات للعمليات الرئيسية والمساعدة .... • حاجات العملاء ....

	• الموارد البشرية .... • الموارد المالية .... • المواد الخام والمستلزمات السلعية الأخرى .... • الآلات .... • وغيرها
ثانيا: التحليـل	• جوانب القوة .... • جوانب الضعف .... • الفرص .... • التهديدات ....

البعض بالعولمة أو عصر المعلومات) والموجة الثانية المعروفة باسم الحضارة الصناعية أو حضارة السوق سوف يترتب عليه سقوط الكثير من المبادئ التى حكمت نواتج معادلة الصراع على القمة أو السوق العالمى بين منظمات الأعمال من ناحية وبين الدول والعلاقات الإقتصادية الدولية من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال، نجد أن مبدأ التخصص الدقيق، ومبدأ التزامن وضبط توقيت حدوث الأشياء، ومبدأ السعى لتحقيق الحد الأقصى فى كل شىء ومبدأ المركزية ... من بين المبادئ المتوقع سقوطها فى القرن القادم. هذا بالإضافة إلى كثير من المفردات سواء فى عالم الإقتصاد أو السياسة. وبالتالى فإن الإستفادة من التجارب أو النماذج المرجعية يجب أن تعكس التوجهات والتغيرات المستقبلية أيضاً.

استخدام مدخل الأطر المرجعية (البنشماركية)

"حالة شركة زيروكس العالمية» Xerox

أولاً: عرض الحالة:

لسنوات طويلة وشركة زيروكس .Xerox corp تتمتع بنمو وازدهار فى المبيعات والأرباح من خلال انتاجها وبيعها لآلات التصوير الضوئى وتمتعها الحصرى بحقوق الإبتكار على مستوى العالم فى هذا المجال. ولا شك أن قيام زيروكس بانتاج مثل هذه الآلات أدى الى تغييرات كبيرة فى طرق انجاز الكثير من الأعمال التى كان يقوم بها الأفراد فى جميع المنظمات. وفى أواخر السبعينات بدأت زيروكس تمنح امتيازات أو عقود ترخيص لكثير من الشركات لإنتاج والدخول فى عالم صناعة وتكنولوجيا التصوير، كما بدأت فى نفس الفترة تتقادم براءات الإختراع الخاصة بالشركة. فضلاً عن أن دخول شركات كثيرة فى هذا المجال أدى إلى رفع درجة المنافسة بينها وبينهم. فاليابانيون على سبيل المثال بدأوا التركيز (فى انتاج الآلات التصوير والطباعة) على قطاعات سوقية تتصف بالآتى:

١- صغر حجم السوق (أو القطاع) ومن ثم حجم المبيعات فيه.

٢- انخفاض تكلفة القطاع السوقى (أى تكلفة الوصول اليه وخدمته .. الخ).

٣- حاجتها إلى ارتفاع مستوى الخدمة المطلوبة فى الآلات بالمقارنة بتلك التى تقدمها شركة زيروكس.

كما تميزت الشركات اليابانية بانخفاض أسعار آلات التصوير التى تبيعها، بالإضافة إلى ذلك قام اليابانيون بتطوير تصميم الآلات وتحسينه، بدرجة جعلتها أكثر تميزاً عن غيرها، وكذلك بتطوير عمليات التصنيع وتخفيض تكلفة الرقابة وأساليبها التى أدت بالتالى الى تخفيض تكلفة الصنع.

فى نفس الوقت بدأت شركة زيروكس تعانى من تفاقم مشكلة البيروقراطية فى مجالات انجاز الأعمال بالإضافة إلى انها قامت بالإستحواذ على عدد من الشركات ذات مستوى عال من التقدم التكنولوجى (بنهاية السبعينات) بهدف تقديم افكاراً ومنتجات جديدة، لكن البيرقراطية وبطئ الإنجاز حال دون الإستفادة من الأفكار الجيدة والعديدة التى قدمتها الشركات المشتراة التى كان من الممكن أن تصنع أو تعيد المركز التنافسى لمنتجات الشركة كما كان عليه من قبل.

وفى الثمانينات فوجئت الشركة بأن اليابانيون يحققون أكثر من ٤٠ ٪ كمزايا تنافسية فى مجال التكاليف بالنسبة لآلات التصوير، وأن حصتها فى السوق بدأت فى التدهور. فى هذا الموقف وجد المدير التنفيذى CEO الجديد لزيروكس أن الشركة تواجه اثنين من التحديات: كيف يمكن استعادة وتعويض خسارتها لحصتها من السوق، واعادة بناء ودعم الروح المعنوية للعاملين.

ثانياً: ماذا تم ؟

١- قام المدير التنفيذى الجديد لزيروكس بتصميم حملة أو اعداد برنامج جديد تحت عنوان القيادة من خلال الجودة Leadership through

Quality بهدف تحسين الجودة، وتخفيض تكلفة الإنتاج. وقد شملت حملته هذه ثلاث عناصر :

(أ) استخدام فكرة أو منهج البنشماركية أى الأطر المرجعية التنافسية Competitive benchmarking كأساس فعال، (ب) رفع درجة انغماس ومشاركة العاملين، (جـ) برنامج تطوير وتحسين الجودة.

وقد تم استخدام الاطار المرجعى كأسلوب لتحليل التكلفة، حيث تم تجميع معلومات عن التكاليف لدى المنافسين أولاً. وتم وضع مستويات ومعايير صارمة للرقابة على عناصر التكلفة.

(والاطار المرجعى الذى استخدمته الشركة تمثل فى الشركات التى تقوم بإنتاج آلات التصوير بتكلفة منخفضة) وفى هذا الخصوص قامت الشركة بشراء احدى آلات التصوير التى تنتجها احدى الشركات المنافسة. ثم قام الخبراء داخل مختبرات زيروكس بفك وتحليل الآلة ودراسة كل جزء فيها بهدف معرفة أو تحديد تكلفة تصميم وانتاج كل جزء على حدة. بهذا تستطيع زيروكس تقدير التكلفة الكلية لانتاج الآلة. وبناء عليه قام الخبراء بتحديد أو تقدير للتكلفة المعيارية ومستوى الرقابة عليها بالنسبة لأى آلة سوف تنتجها الشركة.

ثم قامت زيروكس أيضاً باستخدام فكرة الإطار المرجعى فى أنواع أخرى من التكاليف مثل تكلفة المناولة، والتوزيع. وكان النموذج/ الاطار المرجعى هنا هو شركة كوداك Kodak. حيث قامت زيروكس بشراء عدد من آلات التصوير التى تنتجها كوداك لمعرفة وتحديد من أين يتم شحنها وكيفية تغليفها.

كما قامت شركة زيروكس باستخدام أطر مرجعية أخرى تمثلت فى شركات غير منافسة لها وذلك فى مجالات إدارة الامداد والتموين، ومجالات التوزيع ونظم التخزين (من بين هذه الشركات شركة «ل.ل» بين L. L.

Bean ، التى تتخصص فى توزيع السلع الرياضية (التى تتميز بدرجة كبيرة فى نظام تخزينها لهذه السلع وكذلك تطبيقها لنظام دوائر الجودة) خاصة أن سلعها تتشابه من حيث حجم الأجزاء المكونة لآلات زيروكس وكذلك الموردين المتعاملين معها ومستوى الخدمات المطلوبة لذلك).

فى هذا الشأن قام فريق الاطار المرجعى لزيروكس Xerox bench Team بزيادة للشركة المذكورة وفروعها فى قرى بورت Free port، ومين Maine لدراسة تصميم المخازن والعمليات المختلفة بهدف العودة بأفكار مفيدة لتطوير عمليات التخزين فى زيروكس.

استطاعت زيروكس أيضاً من خلال برنامج دعم وتعميق مشاركة انغماس العاملين فى الرأى والمشورة رفع مستوى الجودة. وتم هذا من خلال ارسال عدد من العاملين لمشاهدة ودراسة فكرة أو نظام عمليات دوائر الجودة فى اليابانQuality Circle. حيث قامت ببناء أى ادخال نظام دوائر الجودة فى مختلف أقسام الشركة. وترتب على هذا تخفيض كبير بلغ ملايين الدولارات فى تكاليف العمليات. كما ركزت الشركة على ضرورة رقابة جودة ا لعمليات ذاتها من خلال قيام العاملين بالتفتيش والتأكد من مستوى الجودة أثناء العمليات.

اذن من خلال الأطر المرجعية التنافسية استطاعت زيروكس تحسين جودة منتجاتها وقامت ليس فقط بتطبيق معايير الجودة التى يطبقها المنافسون بل أيضاً التشديد على استخدام معايير أخرى أكثر دقة وصرامة، كما ركزت الشركة على تخفيض تكاليف الجودة ذاتها.

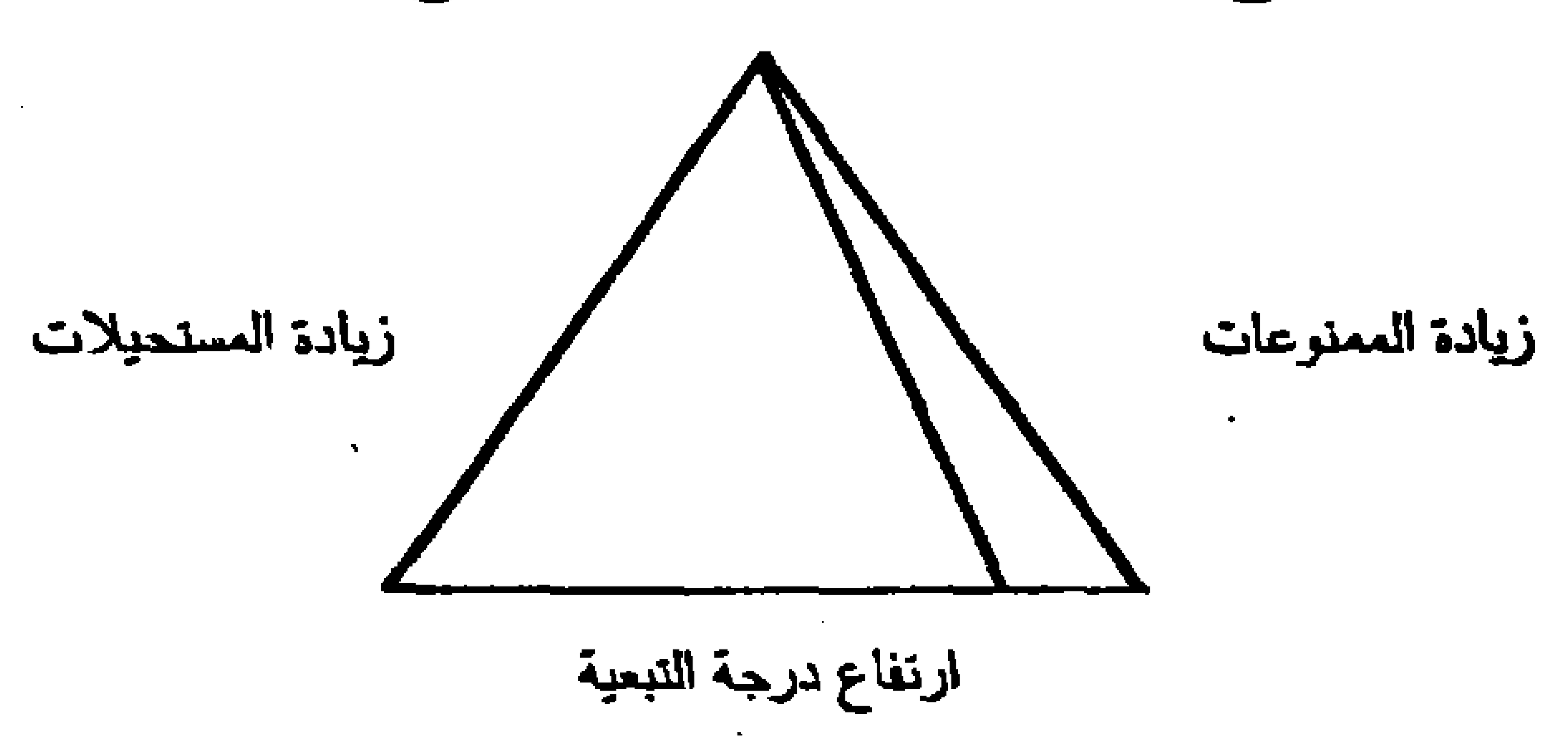
لقد حقق برنامج القيادة من خلال الجودة أهدافه. حيث قدرت الوفورات التكاليفية المحققة بملايين الدولارات فى مجال انتاج آلات التصوير ونظم

المعلومات وتحسنت حصتها من السوق وارتفعت معنويات العاملين فيها[1].

السيناريو الرابع

بناء سياسات وبرامج للتطوير البحثى ونقل المعرفة / التكنولوجيا

سبق الإشارة إلى أن دول جنوب شرق آسيا أو الآسيان باكت Asian pact، ومجموعة بيم BEM وغيرها من الدول الصناعية حديثاً اعتمدت المعرفة والتكنولوجيا كقاعدة وآلية رئيسية لتطوير القدرات التنافسية لشركاتها وذلك فى إطار توجهاتها لغزو الأسواق الدولية. وعلى الصعيد العربى تجد أن أحد أسباب ضعف القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات العربية سواء على الصعيد المحلى أو الكونى هو التخلف التكنولوجى والجرى المحموم نحو الحصول على شهادة الأيزو فقط دون اعتماد الإدارة على المعرفة والإستثمار التكنولوجى الذى يعتبر اساساً حقيقياً لأى استثمار طويل الأجل (رووف ١٩٩٨)[2]. وفى هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن إغفال هذه الحقيقة سوف يترتب عليه – مع تعاظم ظاهرة العولمة – وقوع الشركات ومؤسسات الأعمال العربية فى مثلث للرعب ملخصة الآتى:



---

(١) - f. Gaither, etal. "How to measure yourself against the best". Harvard business review, Jan. Feb. 1987, pp. 8 - 10. and - J - Ivancevich, etal., Mgt: Principles & Function, 4 th edition, Homewood: R. D. Irwin, inc., 1991, p. 447 and pp. 469 - 470.

(٢) محمد رؤوف، العلاقة بين المعرفة والإدارة فى ظل العولمة، الهيئة العامة للرقابة والبحوث الدوائية، القاهرة، ١٩٩٨.

١- زيادة الممنوعات: ففى ظل اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سيصبح من الممنوع التوصل إلى منتجات تكون للدول المتقدمة قد توصلت اليها حتى ولو كان الوصول إلى هذه المنتجات أمراً حتمياً من الناحية الفنية.

٢- زيادة المستحيلات: زيادة الممنوعات سوف يؤدى إلى زيادة غنى وثراء الدول المتقدمة، وتطور وسائل البحث فيها يؤدى للوصول إلى مدى يجعل من المستحيل شراؤها أو استخدامها بواسطة الدول العربية. ومع الوقت فإن زيادة قائمة مخترعات الدول المتقدمة تزاداد قائمة المستحيلات أمام الدول العربية أو النامية.

٣- زيادة التبعية: حيث تتحول القوة البحثية الى قوة تابعة وذلك من خلال تبعية التمويل والسعى لمحاكاة مجالات اهتمام القوة البحثية فى الدول المتقدمة أو تحول الصناعة الى سد احتياجات السوق طبقاً للنموذج العالمى بدلاً من النموذج الوطنى، فضلاً عن الميل الى تبعية السوق المحلى لمنتجات الدول المتقدمة.

المحاور الرئيسية لبناء سياسات التطوير البحثي ونقل التكنولوجيا: فى هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن مسؤولية بناء سياسات للتطوير البحثى ونقل التكنولوجيا لا تقتصر على مؤسسات الأعمال العامة والخاصة بل تمتد أيضاً الى الحكومات العربية. ولبناء السياسات المشار إليها فإن نقطة البداية هى الإجابة على سؤالين رئيسيين هما :

أين نقف الآن؟ والى أين نريد الوصول؟

وانطلاقاً من الإجابة على هذين السؤالين يمكن تحديد أهم ملامح أو محاور بناء السياسات أو البرنامج المستهدف فى الآتى:

[١] حصر القضايا الرئيسية لنقل المعرفة والتكنولوجيا خاصة من خلال الإستثمارات الأجنبية (المباشرة وغير المباشرة).

بالرجوع إلى تجربة بعض دول أمريكا اللاتينية بإعتبارها من أبرز

الأمثلة على مستوى دول العالم الثالث فى هذا الخصوص يمكن القول: إن نقل التكنولوجيا سواء تمت من خلال الإستثمار الأجنبى المباشر أو من خلال عقود التراخيص Licensing contracts أو عقود الإدارة أو التصنيع أو التصدير أو غيرها من أشكال الإستمثار الأجنبى غير المباشر تثير عدة قضايا رئيسية يمكن تناولها بإختصار كالآتى (Behrman)(١):

القضية الأولى: الشروط التى تفرضها الشركة الأجنبية (المرخص Licensor) لنقل التكنولوجيا إلى الشركة أو الدولة المضيفة (المرخص لها Li-censee) المعنية. فى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مدى استفادة الشركة أو الدولة المعنية من التكنولوجى المنقول يتوقف إلى حد كبير على الشروط التى تفرضها الشركات مصدر التكنولوجى. ويمكن ذكر بعض الأمثلة لهذه الشروط فى شكل التساولات الآتية:

١- هل تشترط الشركة (المرخصة Licensor) توافر مستوى معين من الخدمات قبل نقل التكنولوجى؟

٢- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على إعادة التصدير التكنولوجى؟

٣- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على استخدام أو مشاركة العمالة الوطنية أو عدم إجراء بحوث التنمية والتطوير أو برامج التنمية والتدريب للعمالة الوطنية؟

٤- هل تشترط الشركة المرخصة أن تتم بحوث التنمية والتطوير فى الدولة الأم؟

٥- هل سيقتصر التكنولوجى المنقول على الجانب المادى فقط أم سيشتمل العقد الجوانب المادية والمعرفية .. وغيرها Know - How & Know - why؟

---

(١) J. N. Behrman, Decision Criteria for Foreign investment in Latin America, New york: Council of the Americas, 1974, pp. 73 - 74.

٦- هل سيتم الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية.. الخ؟

٧- هل تشترط عدم التفرقة بين الدول المتقدمة والدول النامية فى المعاملة؟ أو عدم المساهمة فى تطوير التكنولوجيا المحلية؟

القضية الثانية: تكلفة التكنولوجيا - يواجه كل من المرخص والمرخص له مشكلة تسعير التكنولوجى المنقول. فالتكنولوجيا ليست سلعة منفعة عامة Public good يمكن لأى فرد شراءها، كما أنها ليست خدمة عامة يمكن لأى فرد استخدامها دون مقابل. وتنشأ مشكلة تسعير التكنولوجى نتيجة:

١- عدم وجود سوق حرة حيث يتم تحديد السعر فى ضوء قوى العرض والطلب.

٢- فى حالة عقود التراخيص بصفة عامة من الصعب تقدير المبلغ Royalty أو المقابل المادى الممكن دفعه مقابل استغلال الترخيص (براءة اختراع، علامة تجارية، إنتاج سلعة معينة .. الخ)، فضلاً عن القيود التى يفرضها صاحب الإختراع أو المرخص على المرخص له.

٣- ارتفاع التكلفة الحدية الخاصة بتنمية البدائل الخاصة بالإختراع المعين.

لهذه الأسباب نجد أن تحديد ثمن التكنولوجى المنقول يتوقف على المقدرة التفاوضية لأطراف عقد الترخيص. وتشمل تكلفة التكنولوجى المنقول أيضاً تكاليف تهيئة البيئة الملائمة وتنمية وتدريب الكوادر المطلوبة، بالإضافة إلى تكلفة مقاومة التغيير والتجديد أو عدم قبول التكنولوجيا الأجنبية(١).

---

(١) A. J. Prasad, Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational Corporations" in G. Hawkins and A. J. Prasad 9eds0 Research in International Business and Finance, London: JAL Press, 1981, vol. 2, pp. 151 - 173.

القضية الثالثة: الملائمة - إن تلاؤم مستوى التكنولوجى المنقول مع خصائص وظروف المرخص له يمثل ضرورة لتحقيق الأهداف الكامنة وراء عقد الترخيص. فعدم الملاءمة والمغالاة فى فرض شروط من قبل المرخص يؤدى إلى ارتفاع التكلفة. وفى إطار هذه القضية تجدر الإشارة إلى عدة أمور جوهرية وان كانت جدلية بطبيعتها حيث يمكن صياغتها فى السيناريوهات الآتية:

السيناريو الأول: إذا كان عقد الترخيص ينطوى على نقل مستوى عال من التكنولوجى أو يركز على المشروعات التى تتميز بكثافة استخدام رأى المال فإن هذا يؤدى إلى انخفاض عدد فرص العمل الجديدة وصعوبة تحقيق العدالة فى توزيع الدخل على مستوى الدولة.

السيناريو الثانى: اضطرار المرخص له قبول المستوى المرتفع من التكنولوجى كمحاولة لتقليد المرخص والبقاء فى السوق فى نفس الوقت.

ان السيناريو الأول والسيناريو الثانى يساعدان فى سد أو تضييق فجوة التكنولوجى بين الدول المتقدمة والدول النامية، هذا مع عدم إهمال الآثار الإجتماعية والإقتصادية المشار إليها، ومتطلبات مواءمة البيئة لاستقبال هذا المستوى من التقنية.

السيناريو الثالث: إذا احتوى عقدالترخيص على مستوى منخفض (متقادم) من التكنولوجى فى ظل هذا السيناريو نجد أن أهدافاً مثل خلق فرص عديدة للعمل وتخفيض نسبة البطالة، والمساهمة فى تحقيق العدالة فى توزيع الدخول ... وغيرها من الممكن تحقيقها.

ومع الأخذ فى الإعتبار الآثار السابقة إلا أن هذا المستوى من التكنولوجى يؤدى إلى اتساع فجوة التكنولوجيا بين بلد المرخص والمرخص له.

السيناريو الرابع: فى حالة قبول السيناريوهات الثلاثة السابقة، فإن السيناريو

الرابع يتمحور حول بعض الحالات الخاصة التى تفرضها طبيعة صناعة بعينها. فبعض الصناعات تتميز بارتفاع درجة التعقيد (الصناعات الإلكترونية مثلاً) ومن ثم تتطلب مستوى مرتفع من التكنولوجى. فى هذه الحالة ليس أمام المرخص له إلا قبول هذا المستوى من التكنولوجي مضحياً ببعض الأهداف الأخرى ومحققاً لهدف آخر وهو رفع مستوى التكنولوجى على مستوى هذه الصناعة.

القضية الرابعة: تنمية التكنولوجيا الوطنية – تساهم تنمية التكنولوجيا الوطنية فى تحقيق درجة من الإستقلال للدول المضيفة أى تقليل درجة تبعيتها للدول المصدرة للتكنولوجى، وإذا كانت التنمية التقنية تشكل هدفاً استراتيجياً للدول المضيفة فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف إلى حد كبير على الشروط التى يفرضها المرخص من ناحية، وبدائل نقل التكنولوجى التى سوف تتبناها الدول المضيفة المعنية بخلاف الإستثمار الأجنبى المباشر وغير المباشر من ناحية أخرى هذا بالإضافة إلى:

[١] دعم بحوث التنمية والتطوير داخل شركات ومؤسسات الأعمال العربية.

[٢] رصد ميزانيات لشراء الإبتكارات من الخارج والداخل لتصنيعها وتتجيرها بإعتبارها مصدر للتمايز على المستوى الكونى والمحلى. بالإضافة إلى استقطاب خبراء من خارج الشركات المعنية.

[٣] الشراكة البحثية بين الشركات والمؤسسات العربية – العربية والعربية – الأجنبية.

خاتمة وتوصيات

فى ضوء العرض السابق يمكن القول باختصار شديد أن تطوير المقدرة التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال العربية بإعتبارها هدفاً، واستثمار، واستراتيجية، وتكتيك تتطلب وجود روية استراتيجية وبناء عدد من السياسات

أو الإستراتيجيات وبرامج العمل، وتكوين تحالفات كونية عربية – عربية أو عربية – أجنبية، بالإضافة إلى التعلم من بعض النماذج/ الأطر المرجعمية المناسبة، ونقل واستيعاب التكنولوجيا الملائمة لتحقيق التطوير المطلوب.

وفى ضوء التحليل السابق تبين أن السيناريوهات الأربعة المقترحة أثبتت التجارب العملية على الصعيد الجزئى (الشركات ومؤسسات الأعمال) والصعيد الكلى فعاليتها فى تطوير ودعم القدرة والميزة التنافسية للشركات المعنية فى الأسواق الكونية. هذا مع الأخذ فى الاعتبار عدم إهمال الدور التدعيمى للحكومات فى هذا المجال.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الضرورة تقتضى إعادة النظر فى خريطة الممارسات الإدارية وخريطة الإستثمارات فى الواقع العربى، وكذلك مناخ الإستثمار خاصة أن الشراكة العربية – العربية أو العربية – الأجنبية فى هذا المجال تمثل ضرورة ملحة فى سياق دعم أو خلق الميزة التنافسية المستهدفة. كما أن بناء قاعدة معلوماتية (عن الأسواق والسلع والخدمات والعملاء .. الخ) والإهتمام بمشروعات البنية الأساسية للخدمات الإنتاجية والإنفتاح على مؤسسات التمويل العربية، ومساهمات البنوك فى خلق فرص للإستثمار والتصدير، ومشاركة رجال الأعمال العرب فى برنامج الدعم والترويج بالخارج وغيرها تلعب دوراً جوهرياً فى تحقيق الأهداف المنشودة.

ان القضية الرئيسية المرتبطة بتطوير ودعم القدرات التنافسية للشركات ومؤسسات الأعمال على الصعيد الكونى ليست فى تبنى آليات أو سيناريوهات معينة فقط بل إن القضية تكمن أيضاً في بناء رؤية عربية شاملة وبتصميم لرسالة Mission ذات هوية خاصة لا تتناقض مع متغيرات العمل فى السوق الكونى والمحلى أيضاً، ومؤلفة فى نفس الوقت من عناصر عديدة متكاملة وبعقلانية اقتصادية تخضع لمعيارين هما المردود والإنتاجية. بالإضافة إلى أن الضرورة تقتضى ليس فقط قيادة عوامل التغيير والتطوير فى نفس الإتجاهات التى تسير فيها بل خلق وتشكيل المستقبل والمحافظة

عليه أو صيانته أيضاً. هذا بالإضافة إلى :

١- ضرورة اهتمام الشركات العربية بالتكنولوجيا الحيوية Biotechnology التى ستساهم فى إحداث ثورة فى مجالات الزراعة والصحة والصناعات المرتبطة بها خلال العشر سنوات القادمة.

٢- الدخول فى صناعات استراتيجية واعدة مثل صناعة رقائق السيليكون التى تساهم فى تطوير صناعات الحاسبات الآلية.

٣- تبنى استراتيجيات عالية التنوع لخطوط المنتجات لمواجهة الحاجات المتنوعة للعملاء فى الأسواق الدولية والمحلية.

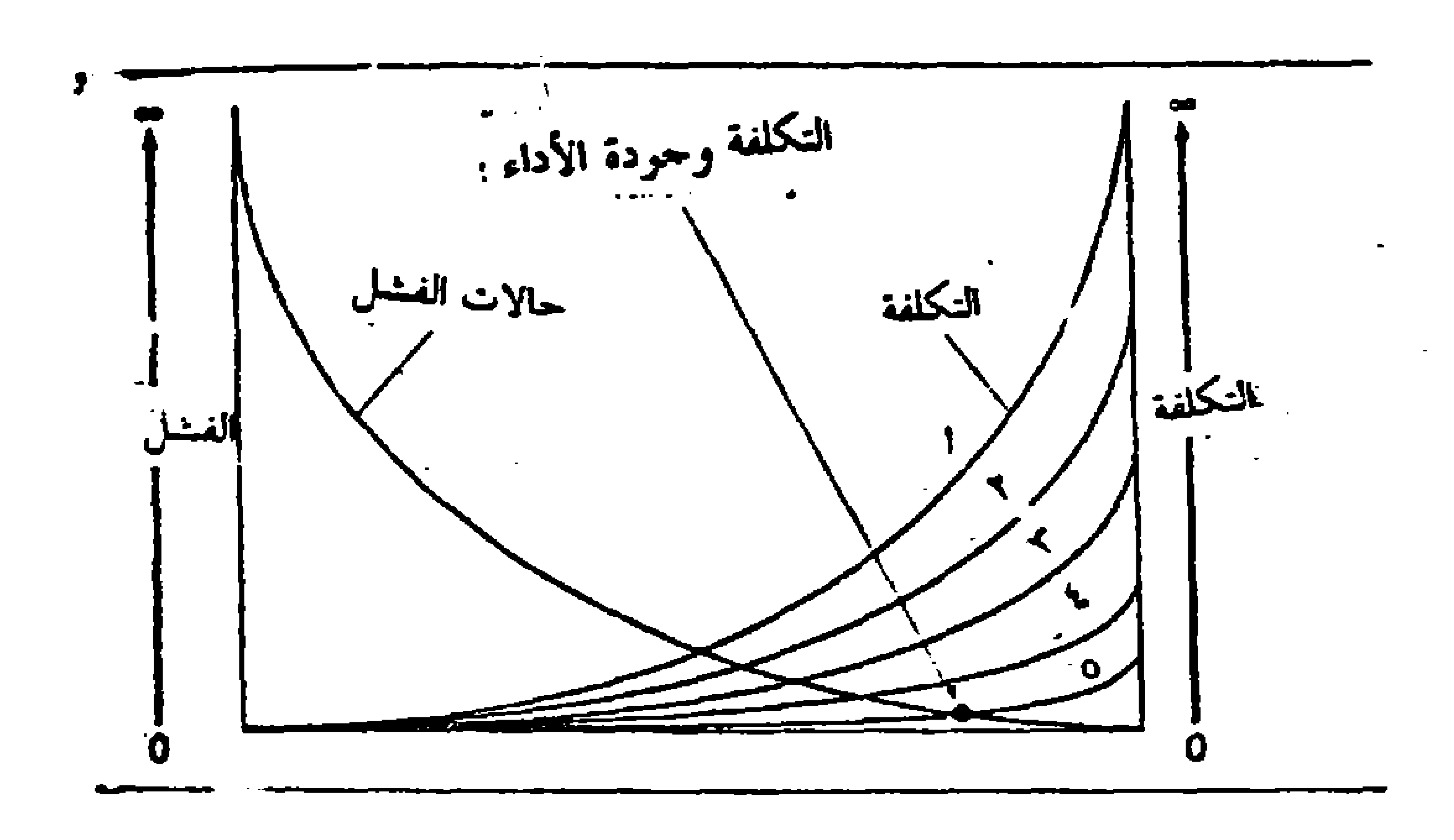
٤- محاولة تنميط المكونات الداخلة فى إنتاج السلع وتقديم الخدمات كآلية لتخفيض التكلفة مع الإهتمام بإستخدام التجهيزات الآلية عالية المرونة فى الإستخدام والتشغيل.

٥- تحديد قطاعات سوقية على المستوى الكونى لخدمتها بدرجة عالية من الجودة على نحو ما تفعل الشركات اليابانية والأمريكية وغيرها.

٦- ان مفتاح النجاح فى الأسواق الدولية يكمن بدرجة كبيرة أيضاً فى الإبتكار وتوليد منتجات جديدة Product proliferation مبنية على رؤية خاصة بمتطلبات العملاء فى المستقبل، والتركيز على الجودة الشاملة كآلية للتنافسية الكونية. فالعميل لا يهتم كثيراً بأين انتجت السلعة أو من أنتجها بقدر ما يهتم بسلعة خالية من العيوب وبسعر مقبول ... ويجب ادراك أن استخدام تكنولوجيا الإنتاج والعمليات معاً لا يكون موجهاً فقط للإبتكارات بل أيضاً لرفع الكفاءة فى استخدام الموارد وتخفيض التكلفة. فالتطوير وجودة الأداء يقلل من عدد الوحدات المعيبة والفاقد فى الموارد الأمر الذى يساعد على تخفيض التكلفة أو تخفيض حالات الفشل على نحو ما يوضحه الشكل رقم (٨).

شكل رقم (٨)

علاقة التكلفة بحالات الفشل

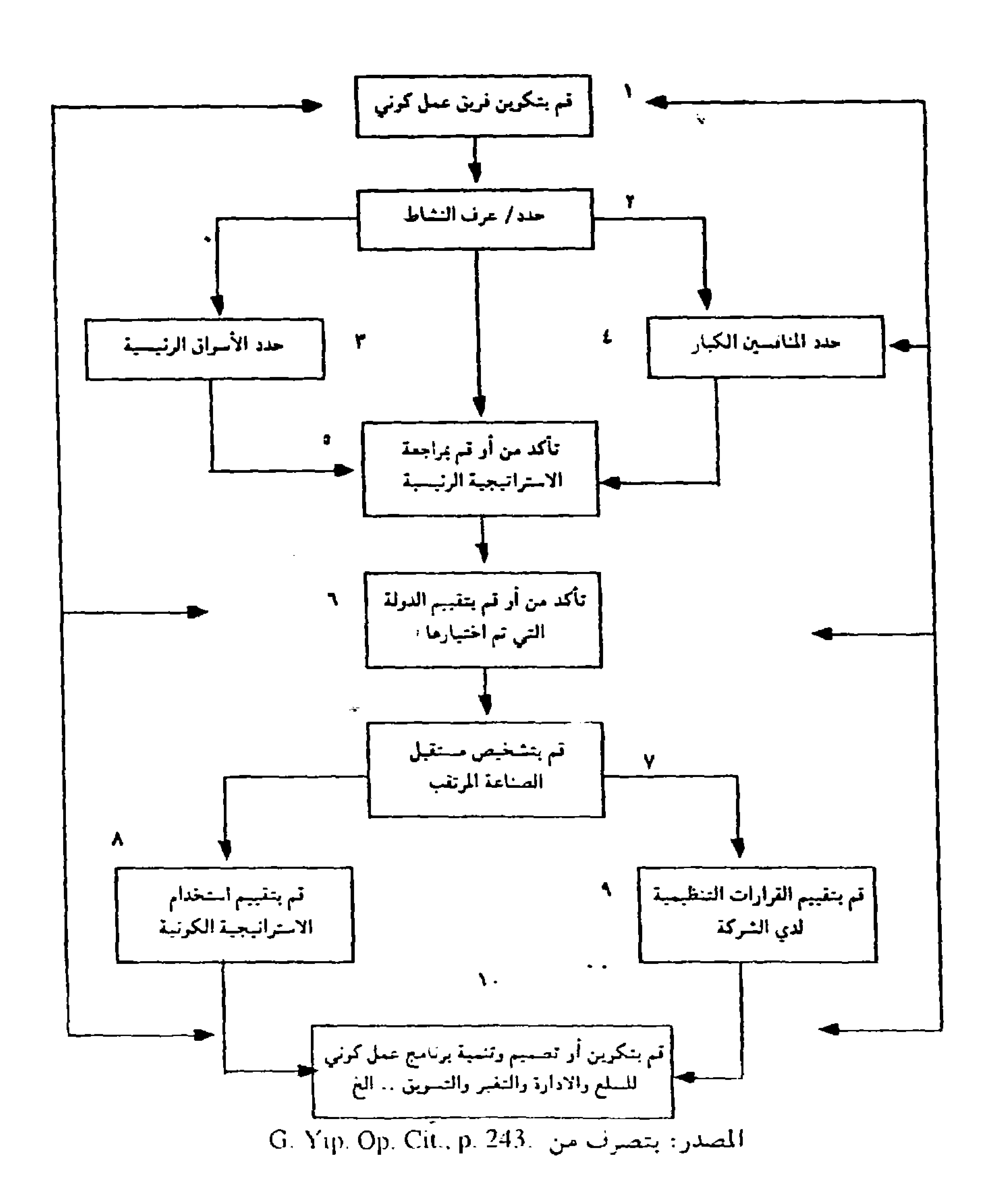


٧- فى ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج البحث الحالى أثبتت صحة نموذج الدراسة (شكل رقم ١) وان تطوير القدرة التنافسية بالسوق الكونى تتحدد فى ضوء عدد من المتغيرات من بينها الإستراتيجيات التى يتم تبنيها، وبالتكنولوجيا وإمكانيات الدخول فى تحالفات كونية، والإستفادة من تجارب الغير. فضلاً عن الأخذ بعين الإعتبار معطيات السوق والموارد المتاحة والدعائم المشار إليها سلفاً.

وأخيراً فإن التحدى الأكبر قد لا يكمن فقط فى تحقيق المقدرة أو الميزة التنافسية بل يتعداه إلى المحافظة عليها فى المستقبل. هذا وقد تم عرض العديد من الآليات البديلة لكيفية صيانة والمحافظة على القدرة التنافسية لأى شركة معنية فى السوق الكونى.

ملحق رقم (١)

نموذج لخطوات تحليل الإستراتيجية الكونية



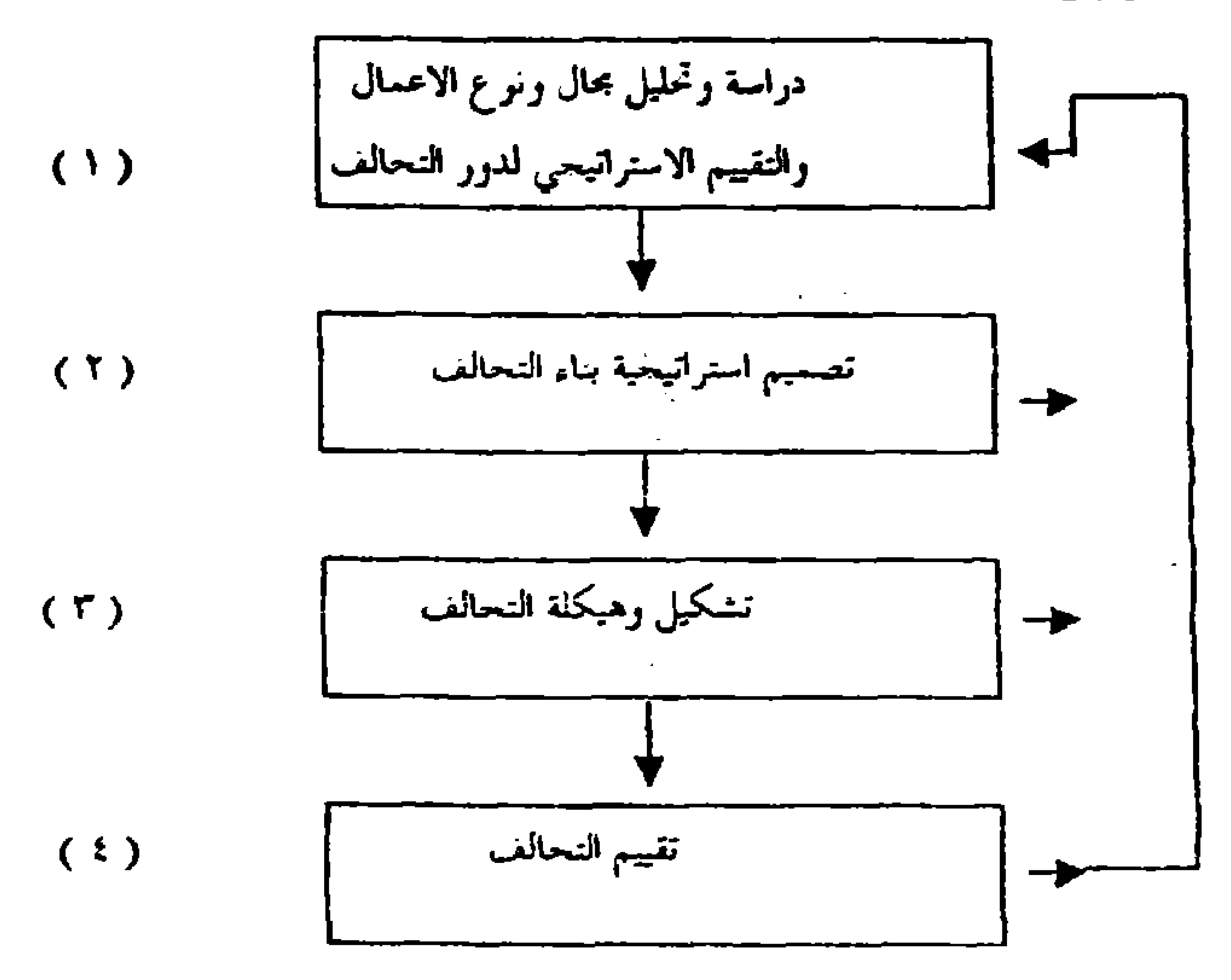
المصدر: بتصرف من G. Yip. Op. Cit., p. 243.

ملحق رقم (٣)

الأحلاف الكونية: ترسيم الوسائل والغايات

إن الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات العربية يمكن تنميتها من خلال تبنى عدداً من التصرفات والاستراتيجيات التى تساعد على تعظيم مستوى القدرة على التنافس عبر الزمن حتى وإن تعارضت الأهداف التى تسعى لتحقيقها. وفيما يلى خريطة توضح الطريق لتكوين التحالف.

الطريق لتكوين التحالف:



وتجدر الإشارة إلى أن الشركات العربية يمكنها تنمية قدراتها ومزاياها التنافسية على المستوى الكونى والعربى - العربى من خلال أدوات رئيسية هى :

١- استغلال الفروق القائمة فى المدخلات والنواتج السوقية بين العديد من البلدان التى يمكن أن تعمل فيها.

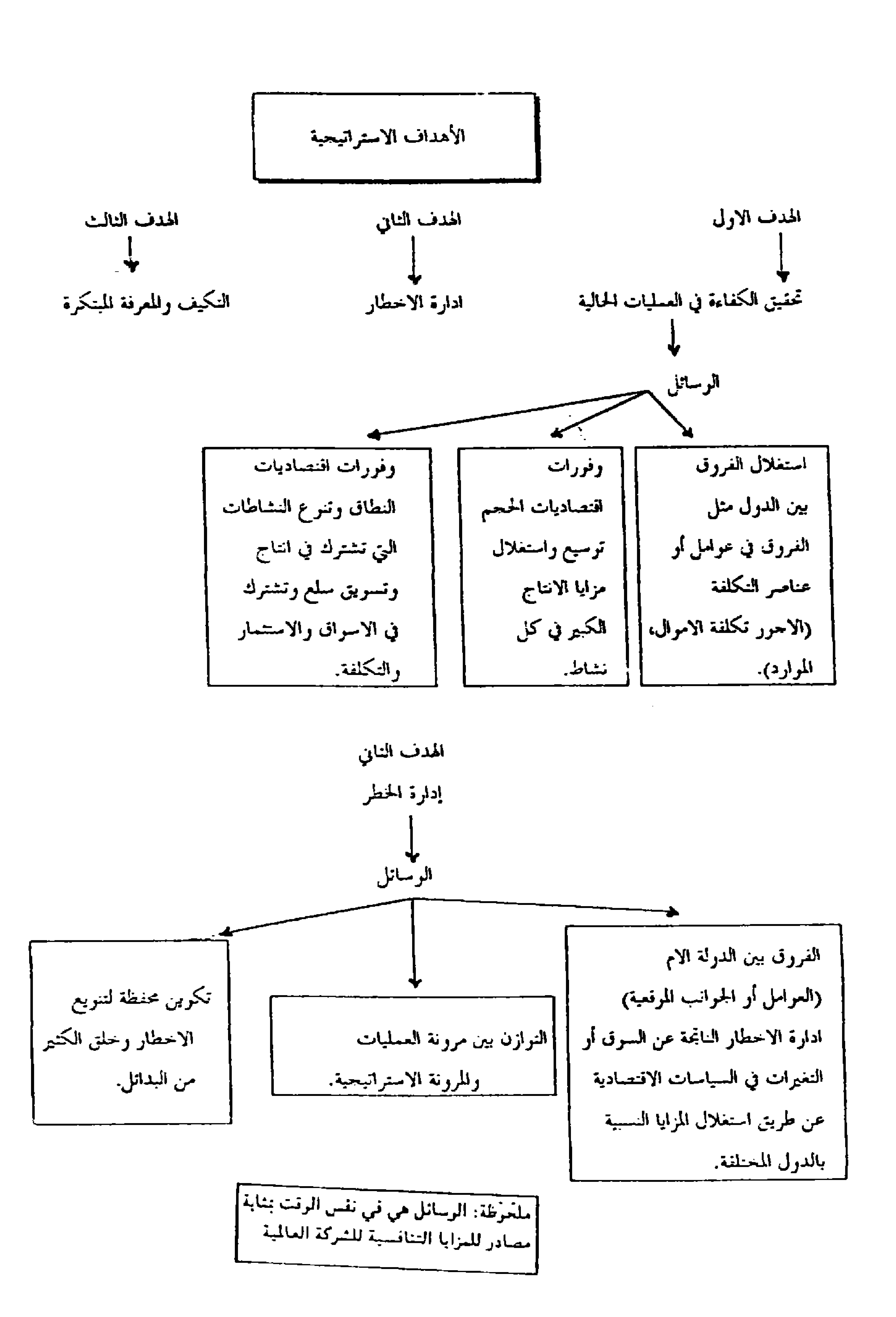
٢- الاستفادة من وفورات اقتصاديات الانتاج بالحجم الكبير فى كل انشطتها.

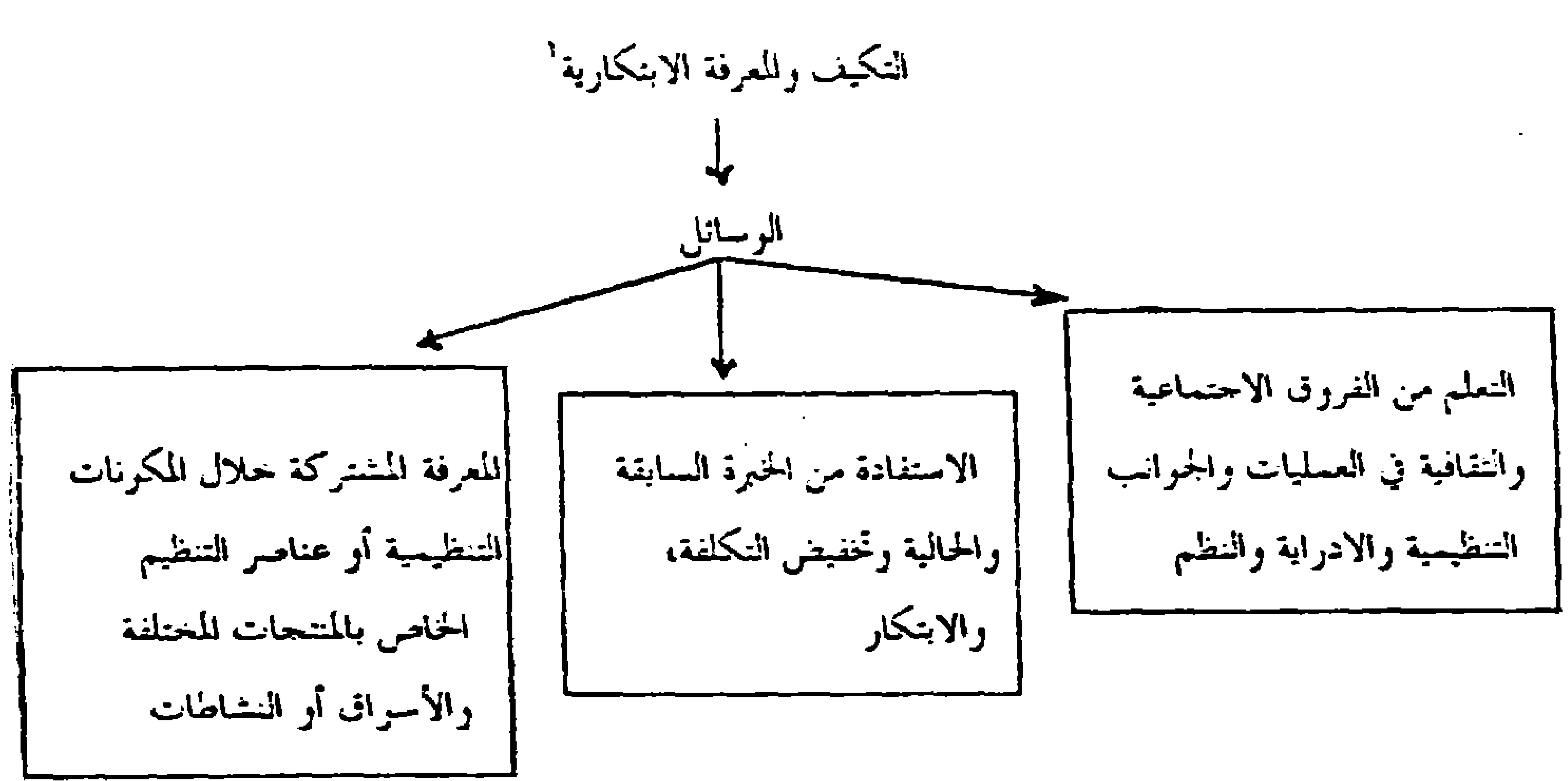
٣- الاستفادة من ابرام اتفاقيات التحالف مع بعضها البعض أو مع الشركات الأجنبية فى المجالات التى سبق الاشارة إليها.

٤- استغلال اقتصاديات النطاق الناتج عن تنوع انشطتها وتنظيمها.

ويتحقق هذا من خلال وجود مهمة إستراتيجية للإدارة الكونية – أى الإدارة على المستوى العالمى لهذه الشركات تتمثل فى استغلالها لمصادر الميزة التنافسية لتحقيق :

١– تعظيم الكفاءة، ٢– تدنية الخطر، ٣– فهم وتعلم ممارسة الأعمال على المستوى العالمى الكونى. كما أن مفتاح النجاح للإستراتيجية الكونية التى سوف يتم إتباعها يكمن فى كيفية ادارة التفاعل بين الأهداف الثلاثة ووسائل تحقيقها. وأخيراً يمكن تلخيص كل من الأهداف والوسائل فى الشكل الآتى:


الأهداف الاستراتيجية
الهدف الاول
تحقيق الكفاءة في العمليات الحالية
الهدف الثاني
ادارة الاخطار
الهدف الثالث
التكيف والمعرفة المبتكرة
الوسائل
استغلال الفروق بين الدول مثل الفروق في عوامل أو عناصر التكلفة (الاجور تكلفة الاموال، الموارد).
وفورات اقتصاديات الحجم توسيع واستغلال مزايا الانتاج الكبير في كل نشاط.
وفورات اقتصاديات النطاق وتنوع النشاطات التي تشترك في انتاج وتسويق سلع وتشترك في الاسواق والاستثمار والتكلفة.
الهدف الثاني
إدارة الخطر
الوسائل
الفروق بين الدولة الام (العوامل أو الجوانب الموقعية) ادارة الاخطار الناتجة عن السوق أو التغيرات في السياسات الاقتصادية عن طريق استغلال المزايا النسبية بالدول المختلفة.
التوازن بين مرونة العمليات والمرونة الاستراتيجية.
تكوين محفظة لتنويع الاخطار وخلق الكثير من البدائل.
ملحوظة: الوسائل هي في نفس الوقت بمثابة مصادر للمزايا التنافسية للشركة العالمية



وفى هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن أهمية اقتصاديات النطاق تنشأ عن المقدرة التنويعية للشركة من مشاركة الموارد والاستثمارات والتكلفة. والمشاركة هذه تتحقق فى مجالات وعلى مستوى القطاعات السوقية أو السلع أو الأسواق، بالإضافة إلى الإستخدام المشترك للأصول بأنواعها المختلفة. هذا، مع الأخذ فى الاعتبار:

إن الدخول فى عصر العولمة أو حضارة ما وراء السوق، وبما سيفرضه الواقع على الدول العربية ومنظمات الأعمال فيها من تحديات ومتطلبات تثير كثيراً من القضايا أو التساؤلات التى تحتاج إلى إجابة وهذه الإجابة ستشكل معالم ودعامات أساسية للبقاء فى العصر القادم. لقد قدم البحث الحالى أيضاً الإجابة على عدد من هذه التساؤلات المرتبطة بمقومات/ دعامات المنافسة الجديدة، وعلى ماذا سوف تعتمد الميزة النافسية المستدامة، ولمن ستكون المنافسة الكونية فى ظل تعدد الأقطاب، وكيف يمكن تكوين الأحلاف الكونية الفاعلة، ولمن القرن الحادى والعشرين، وغيرها من القضايا الأخرى.

---

(١) لدراسة أكثر تفصيلاً وللتعرف على بعض الجوانب المنهجية لقياس لاعقلية الكونية وقائمة استقصاء للمديرين واتجاهاتهم ... وغيرها يمكن الرجوع إلى :
T. Murtha, ET. Al., "Global Mind - Sets" strategic Management Joumal, Vol, 19, 1998, pp. 79 - 114.

المراجع والدوريات

(١) المراجع العربية :

- أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال ، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٩٥.

- أبو قحف، عبدالسلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.

- الجمعية العربية للإدارة، تنمية الصادرات المصرية: حصيلة ورشة العمل حول استراتيجية تنمية الصادرات، القاهرة، ١٦ نوفمبر ١٩٩٥.

- حمدى، أبو النجا، التقانة المناسبة فى مواجهة اخفاقات التنمية العربية، المستقبل العربى، العدد رقم ١٧٥، سبتمبر ١٩٩٣.

- على، عدنان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، الكويت: عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، ١٩٩٨.

- رؤوف، محمد، العلاقة بين المعرفة والإدارة فى ظل العولمة، القاهرة: الهيئة العامة للرقابة والبحوث الدوائية، ١٩٩٨.

- لويد دوبيتر، وكلير ماسون، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٥.

(٢) المراجع الأجنبية :

- Burgers, W. etal., "A Theory of Global strategic Alliances: The Case of Global Auto Industry", Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.

- Behrman, J. N. Decision Criteria for Foreign Investment In latin America, New York: Council of The Americas, 1974.

- Craig C. S., and S. P. Douglas. "Responding to the Challenges of

Global Markets" Columbia Journal of World Business, vol. xxx1, No. 4, 1996.

- Dickson P. R., & M Czinkota, "How the United States Can be Number One Again.." Columbia Journal of world Business, Vol. Xxxl, No. 3, 1996.
- Drucker, P., Post Capitalist Society, N. Y.: Harper Business, 1993.
- Garten, J., The Big Emerging Markets, Columbia Journal of World Business, Vol. xxx1, No. 2, 1996.
- Gaither, etal, 'how to measure yourself against the best", Harvard Business Review, Jan. Feb. 1987, and J. Ivancevich, etal., Mgmt: Principles & Function, 4th ed., Home wood: R. D. Irwin, inc., 1991.
- Hodgetts, R. M. and F. luthans, International management, New york: The MC Graw - Hill Companies, Inc., 1997.
- Harvey, M., The selection of Managers for Foreign Assignments: A planning Perspective, Columbia Journal of world business, vol. xxx1, no. 4, 1996.
- Karlof, B., Benchmarking work book with examples and ready - made forms, New york john wiley and sons 1995.
- Lewis, J. D., Patnership for profit, NY: Free Press, 1995.
- Lyles, M., and H. Steensma, "competing for large scale infrastructure projects in the Emerging Asian Markets: Factors for success, Columbia J. of W. Business, vol. xxx1, no. 3, Fall 1996.

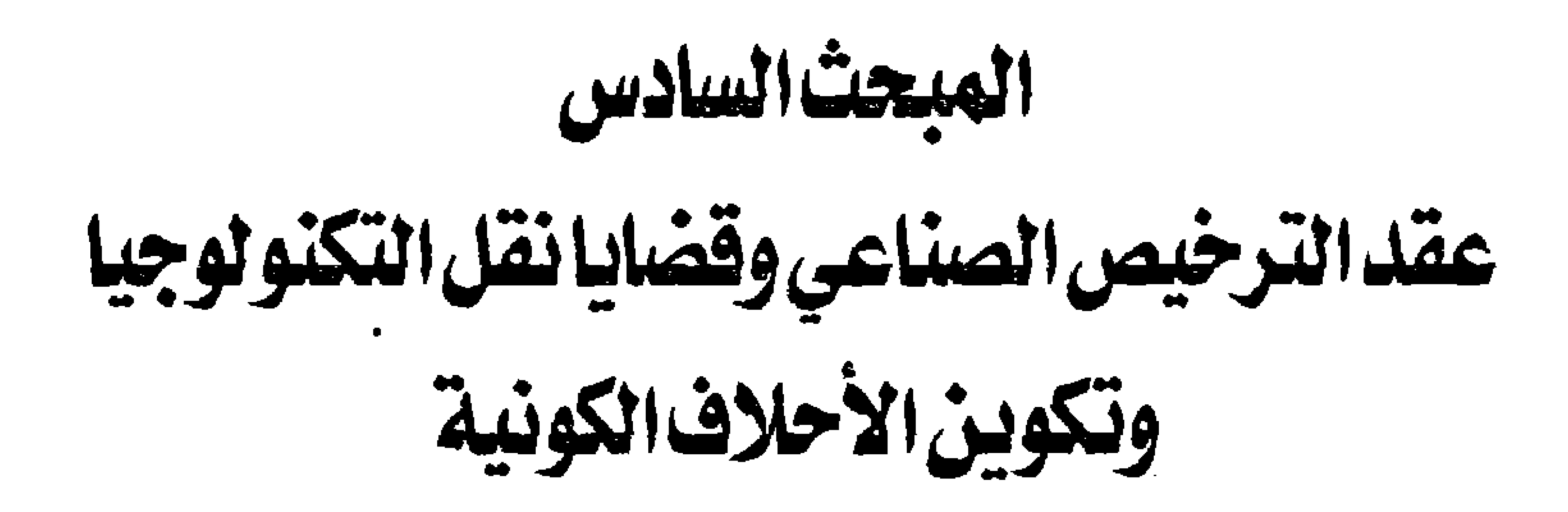
- Prasad, A. J., 'Technology Transfer to Developing Countries Through multinational Corporations" in G. Hawkins and A. J. Prasad (eds) Research in International Business and Finance, London: JAL Press, 1981.

- Rajan, P., "Vaulting Trade Barriers: The Japanese Approach", Long range Planning, vol. 18, No. 1, Feb. 1985.

- R. Rangan & M. Yoshino, "Foreign Alliances: A Guide to Top Management", Columbia Journal of World Business, Fall, 1996.

- Spekman, I., etal., "Creating Strategic Alliances which endure", Long Range planning, Vol. 29, No. 3, 1996.

- Yip., G., Total Global Strategy: Managing for worldwide competitive advantage, N. Jersy: Prentice - Hall, 1992.



المبحث السادس

عقد الترخيص الصناعي وقضايا نقل التكنولوجيا وتكوين الأحلاف الكونية

المقدمة والأهداف والمنهج

فى إطار علاقته بنقل التكنولوجيا وتكوين الأحلاف الاستراتيجية الكونية Strategic Global Alliences أصبح عقد الترخيص Licensing Contract يمثل محوراً لاهتمام منظمات الأعمال والحكومات وكذلك رجال القانون، والباحثين أيضاً ومع تنامى ظاهرة العولمة (أو عصر العولمة) تتزايد درجات الإهتمام بهذا النوع من العقود يوماً بعد الآخر.

فمن ناحية، يرتبط عقد الترخيص – سواء كان صناعياً أم تجارياً أو غير ذلك – بعدة قضايا تقنية تؤثر فى مجملها على درجة التطور التكنولوجى التى تستهدف تحقيقها الدول النامية بصفة خاصة. كما يرتبط بعدد من القضايا ذات الاهتمام المشترك بين من يمنح الترخيص والمرخص له. ومن ناحية أخرى، نجد أن عقد الترخيص أصبح من بين أبرز الآليات فعالية فى تكوين التكتلات الكونية الاستراتيجية بين الشركات العالمية أو بينها وبين الشركات الوطنية فى الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية. هذا بالإضافة إلى التعدد والتعقيد فى الجوانب التى يحتويها عقد الترخيص. كما أن عقد الترخيص – وبغض النظر عن طبيعة الشئ محل العقد – يثير أيضاً قضية تحتل أهمية ذات طبيعة خاصة. وهذه القضية هى حماية حقوق الملكية الفكرية التى أصبحت محوراً للجدل والاهتمام بين الدول النامية والدولة المتقدمة صناعياً.

أهداف البحث وأهمية النسبية:

يسعى البحث الحالى إلى تحقيق بعض الأهداف ذات الأهمية النسبية سواء على الصعيد الأكاديمى أو على المستوى التطبيقى، حيث يستهدف البحث إلقاء الضوء على ما يلى من جوانب، انطلاقاً من نتائج الدراسات والبحوث السابقة واسهامات الكتاب:

١- القضايا الرئيسية التى ترتبط بنقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث، وبدائل التصرف الممكنة فى إطار كل أو بعض هذه القضايا.

٢- الجهود الدولية المرتبطة بنقل التكنولوجيا.

٣- مفهوم عقد الترخيص (الصناعى خاصة)، وشروط العقد الناقل للتكنولوجيا، بالإضافة إلى تصنيف عقود الترخيص، وأنواع الترخيص والشروط الموقفية أو الحالات التى تبرز استخدام واختيار نوع معين.

٤- الحقوق والالتزامات لأطراف عقد الترخيص.

٥- موقع عقد الترخيص بين النماذج الأخرى لنقل التكنولوجيا وتحديد ماهية العلاقة بين هذه النماذج وعدد من المتغيرات مثل:

أ- حجم الشركة المعنية.

ب- درجة الوفرة فى الموارد.

جـ- درجة حداثة التكنولوجيا المنقولة.

د- قوانين حماية الملكية الفكرية.

هـ- الطاقات والقدرات المتوافرة لدى الدول المضيفة.

و- التكلفة وغيرها.

٦- علاقة عقد الترخيص الصناعى بتكوين التحالفات الكونية الاستراتيجية بالإضافة إلى عدد من القضايا التى ترتبط بتكوين هذه التحالفات باعتبارها ظاهرة آخذة فى التنامى مع نهاية هذا القرن وبداية القرن القادم.

وفى هذا الخصوص، تجدر الإشارة إلى أن تناول الجوانب المرتبطة بكل هدف من الأهداف السابقة قد يساهم بشكل فعال فى ترشيد الممارسات الخاصة بأطراف عقد الترخيص سواء من حيث الحقوق والالتزامات أو من ناحية التوجه بالعقد ذاته وذلك فى ضوء الشروط الموقفية التى قد تحكم اختيار نوع العقد وابرامه.

نطاق البحث وحدوده:

فى ضوء الأهداف الستة التى يسعى البحث الحالى إلى تحقيقها يتحدد نطاقه. فالبحث يتمحور حول الجوانب القانونية والإشكاليات أو القضايا المرتبطة بعقد الترخيص من ناحية، وعلاقة هذا النوع من العقود بتكوين الأحلاف الكونية وموقعه بين الأشكال الأخرى لنقل التكنولوجيا من ناحية أخرى. أما بالنسبة لحدود البحث يمكن القول بأن البحث الحالى يقتصر فقط على عقد الترخيص الصناعى، ومن ثم فإن عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص تقديم الخدمات أو استخدام العلامات التجارية ... وغيرها من الأنواع الأخرى فإنها تخرج عن مجال اهتمام هذا البحث.

أسلوب - منهج البحث:

نظراً لأن هذا البحث يقع فى إطار البحوث المرجعية تجدر الإشارة إلى أنه تم تحليل وحصر نتائج الدراسات والبحوث الميدانية السابقة بالإضافة إلى اسهامات الكتاب بشأن عقد الترخيص الصناعى وما يرتبط بقضايا نقل التكنولوجيا والتكتلات الكونية. بالإضافة إلى دراسة وتحليل ١٦ نموذجاً مختلفاً لعقود التراخيص من أمثلتها ما ورد بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) وذلك بهدف رصد وتحديد أهم أنواع الحقوق والالتزامات الخاصة بأطراف العقد من الناحية العلمية ومدى تطابقها مع ما جاء بالدراسات السابقة.

ولتحقيق أهداف البحث، وانطلاقاً من منهجه المشار إليه، ثم تناول النقاط – الموضوعات الآتية:

١– قضايا نقل التكنولوجيا لدول العالم الثالث والجهود الدولية ذات الصلة.

٢– مفهوم عقد الترخيص الصناعى وشروط العقد الناقل للتكنولوجيا.

٣– الحقوق والالتزامات لأطراف العقد.

٤– تصنيف عقود الترخيص.

٥- عقود الترخيص والنماذج الأخرى لنقل التكنولوجيا.

٦- الافتراضات التسعة أو العوامل الشرطية للعلاقة بين نقل التكنولوجيا وبعض المتغيرات التنظيمية والإدارية والبيئية ... إلخ.

٧- عقد الترخيص الصناعى كآلية من آليات تكوين التحالفات الاستراتيجية الكونية.

٨- عقود الترخيص واستراتيجيات التحالفات الكونية.

قضايا نقل التكنولوجيا لدول العالم الثالث

تعانى معظم، إن لم يكن كل، دول العالم الثالث من مشكلة إتساع فجوة التخلف التكنولوجى بينها وبين الدول المتقدمة. وهذه المشكلة تعتبر من بين الأسباب الرئيسية فى إعاقة برامج التنمية بهذه الدول. ومع بداية النصف الثانى من القرن العشرين، على وجه التقريب، اتجهت معظم هذه الدول إلى تبنى سياسات اقتصادية جادة تستهدف فتح الباب للإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات كآلية فاعلة لتضييق فجوة التخلف التكنولوجى المشار إليها، فضلاً عن تحقيق أهداف قومية أخرى متعددة.

وبرغم تعدد الآليات أو الطرق والأساليب الخاصة بنقل التكنولوجيا للدول النامية، وكذلك الجدل الدائر حول دور الشركات متعددة الجنسيات فى هذا الخصوص إلاَّ أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول سوف تظل دائماً دالة فى درجة تقدمها التكنولوجى. صحيح أن هناك بعض الممارسات السلبية من قبل الشركات الأجنبية تتمثل فى نقل تكنولوجيا متقادمة للدول النامية، وبدلاً من أن تساهم فى سد فجوة التخلف التكنولوجى نجدها تؤدى إلى اتساعها. إلاَّ أن الكثير من الأدلة التطبيقية تشير إلى أن التطور الصناعى الملموس للعديد من الدول النامية يرجع فى أحد أسبابه الجوهرية إلى دور هذه الشركات فى تحديثها تكنولوجيا.

وإدراكاً من قبل بعض الدول النامية لخطورة الممارسات السلبية لبعض الشركات العالمية فى مجال نقل التكنولوجيا قامت هذه الدول بإنشاء أجهزة وطنية لتنقية التكنولوجيا المنقول إليها، بحيث تحدد أنواعاً ومستويات معينة يصرح بنقلها وأخرى إما أن يتم رفضها (إذا كانت متقادمة أو لها نظائر محلية مثلاً) أو حرمان الشركة المعنية من أى امتيازات وحوافز تقدم للمستثمرين الأجانب. ويمكن الرجوع إلى تجربة بعض دول أمريكا اللاتينية باعتبارها من أبرز الأمثلة على مستوى دول العالم الثالث فى هذا الخصوص[1].

إن نقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث سواء تمت من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر أو من خلال عقود التراخيص Licensing Contracts أو عقود الإدارة أو التصنيع أو التصدير أو غيرها من أشكال الاستثمار الأجنبى غير المباشر تثير عدة قضايا رئيسية يمكن تناولها باختصار كالآتى:

القضية الأولى: الشروط التى تفرضها الشركة الأجنبية (المرخص Li-censor) لنقل التكنولوجيا للدولة المضيفة (المرخص لها Licensee) المعنية. فى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن مدى استفادة الدولة المعنية من التكنولوجى المنقول يتوقف إلى حد كبير على الشروط التى تفرضها الشركات مصدر التكنولوجى. ويمكن ذكر بعض الأمثلة لهذه الشروط فى شكل التساؤلات الآتية بعد، والتى سبق ذكرها فى المبحث السابق:

١- هل تشترط الشركة (المرخصة Licensor) توافر مستوى معين من الخدمات قبل نقل التكنولوجى؟

٢- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على إعادة تصدير التكنولوجى؟

---

(1) J.N. Behrman, Decision Criteria for foreign Investment in Latin America, New York: Council of the Americas, 1974, pp. 73 - 74.

٣- هل تفرض الشركة على الدولة المضيفة Licensee حظراً على استخدام أو مشاركة العمالة الوطنية أو عدم إجراء بحوث التنمية والتطوير أو عدم القيام ببرامج التنمية والتدريب للعمالة الوطنية؟

٤- هل تشترط الشركة المرخصة أن تتم بحوث التنمية والتطوير فى الدولة الأم؟

٥- هل سيقتصر التكنولوجى المنقول على الجانب المادى فقط أم سيشتمل العقد الجوانب المادية والمعرفية .. وغيرها Know-how & know-why؟

٦- هل سيتم الإحلال التدريجى للعمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية ... إلخ؟

٧- هل تشترط عدم التفرقة بين الدول المتقدمة والدول النامية فى المعاملة؟ أو عدم المساهمة فى تطوير التكنولوجيا المحلية؟

القضية الثانية: تكلفة التكنولوجيا. يواجه كل من المرخص والمرخص له مشكلة تسعير التكنولوجى المنقول. فالتكنولوجيا ليست سلعة عامة Public good يمكن لأى فرد شراءها، كما أنها ليست خدمة عامة يمكن لأى فرد استخدامها دون مقابل. وتنشأ مشكلة تسعير التكنولوجى نتيجة:

(١) عدم وجود سوق حرة حيث يتم تحديد السعر فى ضوء قوى العرض والطلب.

(٢) فى حالة عقود التراخيص بصفة عامة من الصعب تقدير المبلغ Roy-alty أو المقابل المادى الممكن دفعه مقابل استغلال الترخيص (براءة اختراع، علامة تجارية، إنتاج سلعة معينة ... إلخ)، فضلاً عن القيود التى يفرضها صاحب الاختراع أو المرخص على المرخص له.

(٣) ارتفاع التكلفة الحديثة الخاصة بتنمية البدائل الخاصة بالاختراع المعين.

لهذه الأسباب نجد أن تحديد ثمن التكنولوجي المنقول يتوقف على المقدرة التفاوضية لأطراف عقد الترخيص. وتشمل تكلفة التكنولوجي المنقول أيضاً تكاليف تهيئة البيئة الملائمة وتنمية وتدريب الكوادر المطلوبة، بالإضافة إلى تكلفة مقاومة التغيير والتجديد أو عدم قبول التكنولوجيا الأجنبية(١).

القضية الثالثة: الملاءمة. إن تلاؤم مستوى التكنولوجي المنقول مع خصائص وظروف المرخص له يمثل ضرورة لتحقيق الأهداف الكامنة وراء عقد الترخيص. فعدم الملاءمة والمغالاة فى فرض شروط من قبل المرخص يؤدى إلى ارتفاع التكلفة. وفى إطار هذه القضية تجدر الإشارة إلى عدة أمور جوهرية وإن كانت جدلية بطبيعتها حيث يمكن صياغتها فى السيناريوهات الآتية:

السيناريو الأول: إذا كان عقد الترخيص ينطوى على نقل مستوى عال من التكنولوجي أو يركز على المشروعات التى تتميز بكثافة استخدام رأس المال فإن هذا يؤدى إلى انخفاض عدد فرص العمل الجديدة وصعوبة تحقيق العدالة فى توزيع الدخول على مستوى الدولة.

السيناريو الثاني: إضطرار المرخص له قبول المستوى المرتفع من التكنولوجي كمحاولة لتقليد المرخص والبقاء فى السوق فى نفس الوقت.

إن السيناريو الأول والسيناريو الثانى يساعدان فى سد أو تضييق فجوة التكنولوجي بين الدول المتقدمة والدول النامية، هذا مع عدم إهمال الآثار الاجتماعية والاقتصادية المشار إليها، ومتطلبات مواءمة البيئة لاستقبال هذا المستوى من التقنية.

---

(1) A. J. Prasad, "Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational Corporations" in G. Hawkins and A.J. Prasad (eds), Research in International Business and finance, London: JAL Press, 1981. vol. 2, pp. 151 - 173.

السيناريو الثالث: إذا احتوى عقد الترخيص على مستوى منخفض (متقادم) من التكنولوجي. في ظل هذا السيناريو نجد أن أهدافاً مثل خلق فرص عديدة للعمل وتخفيض نسبة البطالة، والمساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الدخول ... وغيرها من الممكن تحقيقها.

ومع الأخذ في الاعتبار الآثار السابقة إلاَّ أن هذا المستوى من التكنولوجي يؤدى إلى اتساع فجوة التكنولوجيا بين بلد المرخص والمرخص له.

السيناريو الرابع: في حالة قبول السيناريوهات الثلاثة السابقة، فإن السيناريو الرابع يتمحور حول بعض الحالات الخاصة التي تفرضها طبيعة صناعة بعينها. فبعض الصناعات تتميز بارتفاع درجة التعقيد (الصناعات الاليكترونية مثلاً) ومن ثم تتطلب مستوى مرتفع من التكنولوجي. في هذه الحالة ليس أمام المرخص له إلاَّ قبول هذا المستوى من التكنولوجي مضحياً ببعض الأهداف الأخرى ومحققاً لهدف آخر وهو رفع مستوى التكنولوجي على مستوى هذه الصناعة.

القضية الرابعة: تنمية التكنولوجيا الوطنية. تساهم تنمية التكنولوجيا الوطنية في تحقيق درجة من الاستقلال للدول المضيفة أي تقليل درجة تبعيتها للدول المصدرة للتكنولوجي، وإذا كانت التنمية التقنية تشكل هدفاً استراتيجياً للدول المضيفة فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف إلى حد كبير على الشروط التي يفرضها المرخص من ناحية، وبدائل نقل التكنولوجي التي سوف تتبناها الدول المضيفة المعنية بخلاف الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر من ناحية أخرى.

الجهود الدولية وقضايا نقل التكنولوجي: في هذا الشأن يمكن الإشارة باختصار إلى أن الممارسات السلبية لبعض الشركات العالمية، بما فيها القضايا السابقة احتلت بؤرة اهتمام كثير من المنظمات الدولية ومن بينها

هيئة الأمم المتحدة منذ أوائل الستينيات من القرن الماضى، وذلك بهدف توفير الظروف الملائمة لانتقال التكنولوجيا إلى الدول النامية وإصدار مواثيق دولية تشير إلى حق كل دولة فى الاستفادة من التقدم التكنولوجى، وإلزام الشركات العالمية بسلوكيات تتفق ومتطلبات تطوير ودعم هذه الدول تكنولوجياً Code of conduct، سواء تم نقل التكنولوجيا عن طريق:

(١) عقد الترخيص الصناعى.

(٢) عقود الإدارة.

(٣) عقود التصنيع.

(٤) عقود الإنتاج الدولى من الباطن.

(٥) عقود مشروعات تسليم المفتاح.

(٦) عقود الامتياز التجارى.

أو عن طريق الاستثمار الأجنبى المباشر الذى يشمل:

* التملك المطلق لمشروع الاستثمار من قبل المستثمر الأجنبى.

* مشروعات الاستثمار المشترك (Joint ventures) الذى ينطوى على مشاركة الطرف الأجنبى مع الطرف الوطنى فى ملكية رأس مال المشروع(١).

مفهوم عقد الترخيص الصناعي: هو عبارة عن «عقد رضائى يتم بين طرفين يمنح بمقتضاه الطرف الأول ويسمى المرخص إذناً إلى الطرف

---

(١) طبقاً لرايلى (Reilly 1985) تعتبر عقود التراخيص، وعقود الإدارة، وعقود التصنيع من بين أنواع الاستثمار المشترك JV ولكن بدون مشاركة الطرف الأجنبى (المرخص) فى ملكية أو رأس مال المشروع.

J A.O. Reilly. International Marketing. Plymouth Macdonald and Evans. 1985. p 106

الثانى ويسمى المرخص له بأن يتمتع بحق أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية التى يملك الطرف الأول قدرة منح هذا الإذن بشكل قصرى. ويقوم المرخص بتحويل حقوقه إلى المرخص له وبالدرجة التى لا تصل إلى التنازل ومع احتفاظه بحق رفع دعاوى التعدى، وعلى المرخص تمكين المرخص له من استخدام هذه الحقوق، بذات الدرجة كما لو كان هو الذى يستخدمها، وقد يكون هذا التحويل للحقوق بمقابل، وبحيث لو لم يوجد عقد الترخيص لأصبحت أعمال المرخص له موجهاً للمساءلة القضائية من قبل المرخص،[1] فى ضوء هذا التعريف تجدر الإشارة إلى ما يلى:

(١) أن نقل التكنولوجى ليس مجرد نقل الأجهزة أو الآلات والمعدات بل نقل المعرفة أيضاً والطرق العلمية للإنتاج.

(٢) أن عقد الترخيص الصناعى هو عقد رضائى بين طرفيه (المرخص والمرخص له). وقد يشمل هذا العقد حقاً (أو أكثر) من حقوق الملكية الصناعية يمنحه الطرف الأول للطرف الثانى.

(٣) أن حقوق الملكية الصناعية تنقسم إلى نوعين هما[2]:

أ- براءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية[3].

ب- العلامات التجارية والأسماء التجارية.

(٤) أن عقد الترخيص الصناعى الناقل للتكنولوجيا لابد أن تتوافر فيه الشروط الآتية[4]:

---

(١) يخرج من اهتمام هذا البحث عقود الامتياز التجارى Commercial Franchise.

(٢) ماجد عمار، عقود نقل التكنولوجيا: شروط التحكيم، Know - How، وثغرات العقود طويلة الأجل، جامعة الأزهر، ١٩٨٣، ص ٣٠.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٥ – ٣٦.

(٤) براءة الاختراع هى الوثيقة التى يترتب عليها نشوء حقوق المخترع على ابتكاره.

أ- أن يكون هناك اختراع.

ب- أن يكون الاختراع جديداً.

جـ- أن يكون الاختراع قابلاً للاستغلال الصناعى.

د- مشروعية الاختراع.

(٥) إذا احتوى عقد الترخيص على منح المرخص للمرخص له كافة الحقوق من استخدام وصنع وبيع بشكل حصرى Exclusive فهذا لا يعتبر ترخيصاً صناعياً وإنما يعتبر تنازلاً أو بيعاً لبراءة الاختراع إذا لم يكن الحق الحصرى المحول هو فقط حق الاستخدام. هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن منح الترخيص قد يتم بعدة طرق منها: السكوت الذى يفيد القبول، والدعوة الصريحة، والدعوة الضمنية، وحقوق الاستخدام.

وإذا كان الترخيص حصرياً (أو قصرياً) نجد أن القانون يمنح للمرخص له الحق فى رفع دعاوى التعدى، بعكس الترخيص غير الحصرى أو غير القصرى[١] Non exclusive. وفى حالة ما إذا كان الترخيص قصرياً فهذا يعنى أنه ليس من حق المرخص أن يمنح ترخيصاً آخر للغير لذات محل العقد وكذلك عليه أن يتعهد بعدم استخدام ذات محل الترخيص (براءة الاختراع مثلاً) لنفسه فى ذات الإقليم (أو الدولة) المحدد بالعقد المبرم مع المرخص له.

(٦) أن المقابل الذى يحصل عليه المرخص قد يكون مبلغاً ثابتاً يتفق عليه ومن ثم لا يرتبط بحجم إنتاج أو مبيعات أو عدد سنوات استغلال ما هو محل الترخيص. أو قد يكون إتاوة Royalty وفى هذه الحالة يتم ربطها بحجم الإنتاج أو المبيعات أو أى عامل آخر. ولحماية حقوق المرخص

---

(١) محمود الشرقاوى، القانون التجارى، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، البند رقم ٤٦٨.

فى هذه الحالة عادة ما يتم اللجوء إلى[1]:

أ- أن يكون للمرخص الحق فى إنهاء عقد الترخيص (على أن ينص على ذلك بالعقد) إذا لم يصل حجم الإنتاج مثلاً إلى رقم معين.

ب- أن يحصل المرخص على حق تحويل الحق القصرى فى العقد إلى حق غير قصرى فى حالة عدم قيام المرخص له بتنفيذ الحد الأدنى المتفق عليه فى العقد.

عقد الترخيص الصناعي: الحقوق والالتزامات[2]: يمكن تناول الحقوق والالتزامات التى ينشؤها عقد الترخيص الصناعى لأطرافه على النحو الآتى:

أولاً: التزامات المرخص - حقوق المرخص له: يمكن باختصار تناول أهم التزامات المرخص فى عقد الترخيص كما يلى:

(١) الالتزامات الخاصة بنقل التكنولوجي والتى تشمل:

أ- منح الحقوق وهى عبارة عن التصنيع أو التجميع والاستخدام والبيع وقد تشمل أيضاً العمل والتدريب. وقد يشمل العقد الحقوق السابقة جميعها باستثناء حق البيع (سواء تم منح هذه الحقوق بشكل قصرى أو غير قصرى)[3].

ب- الأوصاف الخاصة بالمعدات.

جـ- المعونة والمساعدة الفنية.

(٢) الضمانات التي يلتزم بها المرخص. حيث يضمن المرخص المعلومات

---

(١) انظر فى ذلك القانون البلجيكى الصادر فى ٢٤/ ٥/ ١٨٥٤ المعدل بالقانون الصادر فى يونيه ١٩٦٤ بشأن براءات الاختراع.

- انظر أيضاً: ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٢٩.

(٢) ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٤٢.

(٣) يخرج من إطار الاهتمام هنا شروط التحكيم وتسوية المنازعات المرتبطة بعقد الترخيص الصناعى.

الفنية الواردة بالعقد كما قدمها بالفعل. ويجب أن يضمن المرخص له أن ما قام بشرائه من معرفة فنية سيؤدى إلى النتيجة التى يريدها من ورائها[1]، ويشرط أن يكون موضوع التعامل (براءة الاختراع مثلاً) حسب المواصفات الواردة بعقد الترخيص الصناعى.

ويلتزم المرخص أيضاً بأن يزود المرخص له بالرسومات والمواصفات التى تتعلق بالأجهزة المتفق عليها أو المعدات الضرورية من أجل تركيبها وعلى حساب المرخص له. وقد يطلب المرخص له من المرخص أن يكون تركيب المعدات تحت الإشراف الشخصى للوكيل المعين من قبل المرخص، وهناك يتحمل الأخير أتعاب الوكيل.

أما بالنسبة للمشتريات، فهناك أيضاً عدة شروط قد ترد فى عقد الترخيص منها: شراء منتجات المرخص له، حيث قد يكون من المفيد للمرخص شراء منتجات المرخص له والتى تم إنتاجها بناء على المعرفة الفنية المنقولة. وقد يشترط أن يقوم المرخص بشراء المنستلزمات التى يتفق على توريدها من بلد / منطقة المرخص له بدلاً من أن يوردها من بلده مباشرة. وقد يرد شرط آخر هو أن يقوم المرخص له بشراء المستلزمات التى يتم الاتفاق عليها من خلال المرخص (الشركة مانحة الترخيص) على أن ينص على هذا صراحة بعقد الترخيص.

كما توجد شروط أخرى لصالح المرخص له تتمثل فى حالة قيام المرخص بإبرام عقد ترخيص صناعى معين لجهة أخرى فى تاريخ معين أو لاحق لتوقيع العقد مع المرخص له لكن بمعدل منخفض من الإتاوة أو المقابل المادي وفي هذه الحالة يجب أن يخطر المرخص له بهذا الأمر. ويحق له في هذه الحالة إما استبدال العقد أو تعديله بما يلائم مصلحته.

(٢) **التزامات المرخص له**: من أولى هذه الالتزامات، بعد شرط القبول، أى

---

(١) ماجد عمار، المرجع السابق، ص ١٧٢ – ١٩٨.

قبول المرخص له بمقتضى العقد الترخيص الممنوح وأن يكون ملتزماً بكافة الشروط. أما بالنسبة للشروط أو الالتزامات الأخرى فتتمثل فى:

أ- الثمن: وهو المقابل الذى يقدمه المرخص له للمرخص والناشئ عن عقد الترخيص. وقد يكون هذا المقابل نقداً أو عيناً أو مقايضة تقنية[1]. هذا ويجب تحديد مقدار المبلغ ومكان الوفاء ونوع النقد الذى يتم به أداء المقابل ... إلخ. وبغض النظر عن مزايا وعيوب كل طريقة من طرق دفع المقابل أو نوعه، تجدر الإشارة إلى أنه من الضرورى أن يتفق الطرفان على الإجراءات وأنماط التصرف والمتطلبات الخاصة بضمان الوفاء وتنفيذ الشروط الواردة بالعقد كأن يتفق مثلاً على حق المرخص الإطلاع على دفاتر المرخص له أو أن يتحدد مبلغ إجمالى يتم دفعه بغض النظر عن حجم المبيعات أو الأرباح.

وفى بعض الحالات قد يُتفق على أن يقوم المرخص له بشراء مستلزمات الإنتاج من المرخص كبديل لدفع الإتاوة أو المقابل لحق الإنتفاع ببراءة الاختراع أو العلامة التجارية ... وغيرها.

ب- الالتزامات المستمرة التى تقع على عاتق المرخص له. وينصرف هذا الشرط إلى أن أى إنهاء للعقد لا يعفى المرخص له من الالتزامات المالية الواردة بالعقد (أى الإتاوات المستحقة عليه أو المتأخرة ...) وحتى بعد إنتهاء العقد أيضاً.

جـ- يشترط على المرخص له أن يبدأ التصنيع أو الإنتاج على أساس تجارى، مستخدماً الاختراعات المرخص بها، بشكل جدى إلاَّ إذا حالت ظروف قاهرة كنشوب حريق أو وجود قيود حكومية أو غير ذلك. أما بخصوص متى يبدأ الإنتاج فالأمر قد يختلف، فالبعض يرى

---

(١) محسن شفيق، المشروع ذو القوميات المتعددة، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٧٨، ص ٥٣.

بعد سنتين من تاريخ تنفيذ العقد والبعض الآخر قد يرى عكس ذلك.

د- الالتزام بالرقابة على نوعية وجودة المنتجات وضمان تماثلها مع تلك التى ينتجها المرخص. ويجب على المرخص له أن يمنح المرخص أو من يمثله الحق فى مشاهدة أو التأكد من ذلك أو من الاستخدام الصحيح للاختراع.

هـ- الشرط الانتقالى: حيث ينص فى العقد أن يستمر المرخص له فى دفع المقابل المادى / العينى ... إلخ للمرخص لمدة ستة أشهر بعد انتهاء عقد الترخيص وبشكل نسبى.

و- السرية. فعدم إفشاء المعلومات الفنية للمرخص يعتبر على قدر كبير من الأهمية.

ز- الترويج: يلتزم المرخص له بالقيام بترويج المنتجات التى تنتج بموجب عقد الترخيص، على أن يبذل قصارى جهده فى هذا الخصوص.

ح- الملكية القصرية Exclusive للمرخص بكل المعلومات التى أعطاها للمرخص له. وبعد انتهاء العقد على الأخير أن يقوم بارجاع أى مراجع أو رسومات أو تصميمات ... إلخ. للمرخص.

ط- شرط أو الالتزام بعدم استخدام اسم أى مخترع أو اسم المرخص فى الترويج أو الإعلان(١).

ى- أن يقر المرخص له أن أى منتجات خاصة بالاختراع المرخص بها والمستخدمة بموجب عقد الترخيص هى فى نطاق الإنشاءات التى يقدمها المرخص للمرخص له.

ك- يتعهد المرخص له بأنه فى حالة حذف بعض المنتجات من على خط الإنتاج بعدم مطالبة المرخص بأى تعويض إذا ما رأى المرخص

---

(١) محسن شفيق، المرجع السابق، ص ٥٧.

ذلك. أما إذا لم يرَ المرخص ذلك فمن حق المرخص له المطالبة مثلاً بتخفيض حجم الإتاوة أو المقابل الذى يقوم بالوفاء به للمرخص.

تصنيف عقود الترخيص، فى ضوء الأسباب والدوافع الكامنة وراء إبرام عقود الترخيص وكذلك الالتزامات والحقوق المتبادلة يمكن تصنيف هذه العقود إلى عدة أنواع يمكن تناولها باختصار كالآتى:

(أ) عقود الترخيص بالضرورة (الترخيص الاضطرارى)[1]: Licensing by necessity ويسود هذا النوع من العقود فى الدول الاشتراكية وبعض الدول النامية التى ترفض التصريح للشركات العالمية بالتملك المطلق لمشروعات الاستثمار. كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العقود فى الحالات الآتية:

(١) حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحيته فى الأجل الطويل.

(٢) حالة عدم الاستقرار السياسى والاقتصادى بالدول المضيفة.

(٣) إصرار حكومات الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالدخول إلى أو المساهمة فى الصناعات الاستراتيجية.

(ب) عقود الترخيص بالاختيار[2] Licensing by choice: ويتم استخدام هذا النوع من العقود فى الحالات أو للأسباب الآتية على سبيل المثال:

(١) عدم توافر الموارد المالية لدى المرخص للاستثمار المباشر بالدول المضيفة، وعدم وجود رغبة فى الدخول إلى أسواق غير معروفة.

(٢) ضعف المقدرة والخبرة التسويقية للمرخص.

(٣) ارتفاع كفاءة المرخص فى مجالات البحوث والابتكارات.

(٤) الرغبة فى استخدام عقود الترخيص كبديل للتصدير.

---

(١) محسن شفيق، المرجع السابق، ص ٩٧.

(2) J.M. Livingstone, The International Enterprise, London: AMP, 1979, pp. 77 - 82.

(٥) استخدام عقود الترخيص كوسيلة لغزو سوق أجنبى بدون تكلفة وبحد أدنى من الخطر، أو كوسيلة لاختبار هذا السوق قبل الدخول إليه بشكل مباشر.

(٦) الرغبة فى حماية الاختراع من التسرب أو السرقة. .

(جـ) عقود الترخيص القصري وعقود الترخيص غير القصري Exclusive & non-Exclusive licensing contracts: سبق الإشارة فى هذا الصدد إلى أن المرخص له إذا تمتع بحق رفع دعاوى التعدى أو أصبح له صفة التقاضى بشأن حقه فى الشئ / الابتكار محل اقعد فإننا لا نكون بصدد عقد ترخيص صناعى بل عقد بيع أو تنازل لمحل العقد. ولكن يعتبر العقد ترخيصاً إذا كان للمرخص وحده حق رفع دعاوى التعدى. أما بخصوص الشروط القصرية وغير القصرية فى عقد الترخيص فيرى الباحث أن كثيراً منها يمكن أن يكون أو مازال محلاً للجدل[١].

(د) الترخيص الضمني: عقد الترخيص الصناعى من العقود الرضائية والتى لا يلزم تضمينها فى شكل معين وكما يكون انعقاد العقد صراحة، قد يكون أيضاً ضمنياً.

وفى هذا المجال يرى الباحث أن الضمنية لا تنشأ عقداً أصيلاً Initial/ Basic/ Origin/ Green contract. فالعقد الضمنى Implicit contract لا ينعقد إلاّ إذا كان امتداداً لعقد أصيل. فاستمرار المرخص له مثلاً فى استخدام براءة الاختراع بعد انقضاء مدة العقد الأصلى الأول هو الذى قد ينشئ العقد الضمنى. وقد ينسحب العقد الضمنى على بعض مجالات استخدام أو الاستفادة من عقد الترخيص الأصلى إذا لم ترد نصوصاً صريحة فى هذا العقد. وأن غير هذا قد يؤدى إلى خلافات بين طرفى العقد خاصة فى حالة تمايز الشئ محل العقد أو حالة وجود شروط فى العقد الأصلى المنشئ للعلاقة

(1) J.M. Livingstone, Loc. cit.

تحول دون الاستمرارية بعد انقضائه أو كانت هذه الشروط تحظر بعض الممارسات المرتبطة باستخدامات الاستفادة من ما هو محل العقد بالنسبة للمرخَص له.

هل التباين فى النوع يؤدى إلى التباين فى المقدرة التفاوضية لأطراف العقد؟

فى هذا السياق لا يمكن تقديم إجابة قاطعة، لكن فى عقود الترخيص بالاختيار من المحتمل أن يكون المركز التفاوضى للمرخص له أفضل نسبياً من المرخص – هذا مع بقاء عدة عوامل ثابتة مثل: درجة إلحاح الحاجة لدى المرخص له فى الحصول على التكنولوجى محل عقد الترخيص المزمع إبرامه، ودرجة الوفرة فى المصادر البديلة له خلاف المرخص الذى يتم معه التفاوض، وقدرة جهاز الاستخبارات الصناعى أو التسويقى لدى المرخص له فى اكتشاف نقاط الضعف الحالية لدى المرخص، أو الدوافع الحقيقية وراء عقد الترخيص. وكذلك درجة تميز التكنولوجى المزمع التفاوض بشأنه. أما باقى الأنواع الأخرى من التراخيص فقد يتمتع المرخص بمركز تفاوضى أفضل نسبياً من المرخص له.

عقود الترخيص والنماذج الأخري لنقل التكنولوجيا: فى ضوء إسهامات تسانج (Tsang, 1997) نجد أن النموذج الممكن استخدامه من قبل المرخص فى نقل التكنولوجيا تحكمه عوامل أخرى بخلاف أو جنباً إلى جنب مع الدوافع والمبررات الكامنة وراء اتخاذ قرار إبرام عقد الترخيص. هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن عملية نقل التكنولوجيا تعتبر نشاطاً تعليمياً يساعد على تطوير مستوى تقنيات الشركة والمهارات فيها بالإضافة إلى تحسين استراتيجيتها(١).

---

(١) يمكن الرجوع إلى الشروط القصرية وغير القصرية فى عقد الترخيص بالتفصيل إلى ماجد عمار، المرجع السابق، ص ٣٩ – ص ٤٦.

وإذا كان نقل التكنولوجيا غالباً ما يعتبر جزءاً من عملية الدخول إلى السوق الأجنبي وأن التكنولوجيا في حد ذاتها تعتبر مورداً رئيسياً من موارد المنظمة فإن الأمر يحتاج إلى المفاضلة بين مدخلين رئيسيين من مداخل نقل التكنولوجيا (سواء من خلال عقود الترخيص أو الاستثمار المباشر أو التصدير). المدخل الأول أو النظرية هي نظرية تكلفة المعاملات Transaction cost theory، أما النظرية الثانية فهي (بمثابة مدخل يعتمد على الموارد) أي نظرية الموارد.

وفي إطار علاقة درجة الوفرة من الموارد ونموذج نقل التكنولوجي من وجهة نظر المرخص / الشركة العالمية يمكن القول بأن التصدير يحتاج إلى موارد مادية، وبشرية، وتنظيمية أقل من النماذج الأخرى كالاستثمار المشترك أو التملك المطلق لمشروع الاستثمار أو عقود الترخيص. بينما يحتاج التملك المطلق لمشروع الاستثمار في السوق الأجنبي إلى موارد مادية وتنظيمية وبشرية كبيرة للغاية. أما بالنسبة للاستثمار المشترك فإنه يحتاج توافر موارد مادية وتنظيمية أقل نسبياً من النموذج الأول (التملك المطلق) ولكنه يتطلب ارتفاع في درجة وفرة الموارد البشرية لدى الشركة العالمية. وتأتي عقود الترخيص بعد ذلك حيث تحتاج إلى الوفرة النسبية في الموارد البشرية لدى المرخص أما الحاجة إلى توافر الموارد التنظيمية والمادية فهي قليلة أو منخفضة[1].

الافتراضات التسعة أو العوامل الشرطية: في إطار العلاقة بين نماذج نقل التكنولوجيا والموارد يمكن صياغة عدد من الافتراضات أو الفروض الآتية بعد والتي تحتاج إلى اختبار ميداني للتأكد من مدى صحتها من عدمه. ولكن تم صياغتها باعتبارها مجرد توقعات تفسر مؤقتًا العلاقة بين نقل

---

(1) E.W.K. Tsang, "Choice of International Technology Transfer mode: A Resource - based view". Management International Review, vol. 37, no. 2, 1997, pp. 151 - 168

التكنولوجيا ودرجة الوفرة فى الموارد لدى الشركة العالمية (المرخص مثلاً) المصدرة أو الناقلة للتكنولوجيا، وذلك فى إطار النماذج المختلفة لنقل التكنولوجيا:

(١) بالمقارنة بالشركات الكبيرة الحجم، نجد أن الشركات صغيرة الحجم تفضل النموذج الذى يحتاج إلى أقل قدر ممكن من الموارد.

(٢) كلما كانت التكنولوجيا المنقولة جديدة، كلما فضلت الشركة ذلك النموذج الذى يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٣) كلما زادت درجة تعقيد التكنولوجيا المنقولة كلما فضلت الشركة النموذج الذى يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٤) كلما انخفضت الطاقة التكنولوجية الاستيعابية للمرخص / الشركة المعنية كلما فضل النموذج الذى يحتاج إلى وفرة من الموارد.

(٥) كلما انخفضت القدرات أو الطاقات الفنية الوطنية بالدولة المضيفة كلما فضلت الشركة العالمية نموذج نقل التكنولوجيا، الذى يحتاج إلى وفرة الموارد.

(٦) فى حالة غياب الحماية للملكية الفكرية أو عدم فعاليتها فى الدولة المضيفة كلما فضلت الشركة المعنية نموذجاً لنقل التكنولوجى يتطلب وفرة فى الموارد.

(٧) كلما ارتفعت درجة أهمية التكنولوجيا بالنسبة لأعمال الشركة العالمية كلما فضلت هذه الشركة نموذج يحتاج إلى وفرة الموارد. فى ضوء الافتراضات السابقة يمكن القول:

إن هناك سبعة عوامل رئيسية تحد من قدرة المرخص (الشركة) العالمية المصدرة / الناقلة للتكنولوجى) على اختيار نموذج نقل التكنولوجى وهى:

(أ) حجم الشركة.

(ب) درجة حداثة التكنولوجى المنقول.

(جـ) درجة تعقيد التكنولوجى المنقول.

(د) الطاقة الاستيعابية للشركة العالمية.

(هـ) القدرات الفنية المتوافرة فى الدولة المضيفة.

(و) درجة الحماية للملكية الفكرية فى البلد المضيف.

(ز) درجة أهمية التكنولوجى لأعمال الشركة العالمية..

إذن: تبقى الاستراتيجية التى تتبناها الشركة من بين أهم العوامل الحاسمة فى اتخاذ القرار وذلك فى إطار علاقتها بحجم الشركة. فالشركة كبيرة الحجم تقوم بتقييم أو اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبى فى إطار استراتيجيتها الرئيسية.

(٨) إن خبرة الشركة، وتكلفة نقل التكنولوجى وقدرة الشركة على توليد ابتكارات جديدة قد تؤثر على اختيار نموذج نقل التكنولوجى.

(٩) إن الكفاءة فى إدارة نموذج نقل التكنولوجى يرتبط ارتباطاً موجباً مع عدد مرات استخدامه.

أى إذا نجحت الشركة فى إدارة مشروع الاستثمار المشترك (باعتباره نموذجاً من بين نماذج نقل التكنولوجى) بكفاءفإن هذا يشجع الشركة على تكرار استخدام هذا النموذج فى أكثر من دولة مضيفة.

انطلاقاً من هذين الافتراضين (٨، ٩) يمكن إضافة العوامل الآتية بعد جنباً إلى جنب مع العوامل السبعة السابقة:

(أ) خبرة الشركة (ح).

(ب) تكلفة نقل التكنولوجى (ط).

(حـ) القدرات الابتكارية للشركة (ى).

(د) استراتيجية الشركة (ك).

(هـ) الكفاءة فى إدارة نموذج نقل التكنولوجى (ل).

وبخصوص موضوع الحماية كمتغير مؤثر على النحو الوارد بالفرض السادس يمكن القول إنه طبقاً لدراسة سيوم (Seyoum, 1996) أشارت النتائج إلى أن حماية حقوق الملكية الفكرية تؤثر على الاستثمارات الأجنبية المباشرة ومعدل تدفقها بين الدول المعنية (المصدرة والمستوردة) وأن تأثير هذه الحماية يعتبر أكبر من تأثير الكثير من المتغيرات الخاصة بالسياسة الاقتصادية للبلاد[١]. أما موسينوف وبوميلز Mossinhoff & Bombelles, 1996 فقد أشارا فى دراستهما إلى أن اتجاه الدول المتقدمة (مثل الولايات المتحدة) نحو الصناعات التى تعتمد على نظم المعلومات المتقدمة تكنولوجياً مثل الصناعات الصيدلانية جعل من الحماية الكونية لحقوق الملكية الفكرية من الأولويات الملحة لحكومة هذه الدول. وفى مراجعة لعدد من الدراسات الميدانية أشارت النتائج إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تفضل إبرام عقود الترخيص فى ظل حالات مثل[٢]:

(١) تقادم المنتجات.

---

(1) B. Seyoum, "The impact of intellectual property rights on foreign direct investment", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI, no. 1, Spring, 1996, pp. 50 - 61.

(2) G. Mossinghoff and T. Bombelles, "The importance of intellectual property protection to American Research - intensive pharmaceutical industry", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI, no. 1, 1996, pp. 36 - 48.

- F. Contractor, The role of Licensing in International Strategy, Columbia Journal of World Business, vol. XVI, no. 4, 1981, pp. 73 - 83.
- Technology Licensing Practice in U.S. Companies: Corporate and public implications, Columbia Journal of World Business, op. cit., p. 83.

(٢) ارتفاع درجة المنافسة فى السوق.

(٣) القيود التى تفرضها حكومات الدول المضيفة على التصدير، وكذلك الاستثمار الأجنبى المباشر.

(٤) ارتفاع درجة الخطر السياسى فى الدول المضيفة.

(٥) صغر حجم السوق وارتفاع تكاليف النقل، والقيود الجمركية.

(٦) صغر حجم الشركة وانخفاض قدراتها المالية والإدارية وغيرها.

(٧) ارتفاع درجة كفاءة الشركة فى مجالات البحوث والتطوير والاختراعات.

(٨) ارتفاع معدلات التغير / التقدم التقنى فى مجال إنتاج وتسويق السلعة.

(٩) الصناعات التى تتصف بارتفاع أو تحتاج إلى كثافة عالية من الجهود البحثية مثل الصناعات الدوائية والالكترونية ... إلخ.

(١٠) السعى لتنمية أسواق جديدة والتنويع فى خطوط الإنتاج.

يضاف إلى ما سبق أن الترخيص يعتبر أحد المصادر الجيدة للدخل بالنسبة للمرخص كما أن عقد الترخيص يعتبر أحد أشكال حماية براءة الاختراع من السرقة، ويساعد على غزو الأسواق الدولية بدرجة أسرع من الاستثمارات المباشرة خاصة إذا كان المرخص لا يتمتع بالوفرة فى موارده المالية والبشرية. فى نفس الوقت تجدر الإشارة إلى أن فقدان السيطرة على العمليات أو الجودة وكذلك الأسواق المجاورة للمرخص له، وانخفاض معدل العائد على الاستثمار مقارناً بالاستثمار المباشر تعتبر من بين الآثار السلبية المتوقعة لعقد الترخيص بالنسبة للمرخص إلاّ إذا تضمن عقد الترخيص المبرم ما يُمكّن المرخص من تخفيض هذه الآثار.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغى أن يرد فى عقد الترخيص نصوص صريحة تعنى نقل الملكية أو التنازل، وإلاّ سيكون العقد بعيداً عن نطاق الترخيص.

عقد الترخيص الصناعي كآلية من آليات تكوين التحالفات الاستراتيجية الكونية سبق الإشارة في المبحث السابق إلي مايلي:

تعتبر عقود الترخيص الصناعية أحد الأساليب التى تستخدم فى تكوين الأحلاف أو التكتلات الاستراتيجية الكونية Global Strategic Alliances[(١)]. كما أنها تعتبر من أقل الأساليب تعقيداً فى تكوين هذه الأحلاف، حيث لا يوجد مساهمات من رأس المال أو الملكية من قبل أطراف التحالف. وبخلاف عقود الترخيص بالخدمات فإن عقود الترخيص الصناعى يؤدى إلى خلق منافسين جدد. وفى هذا الشأن يجدر بالذكر أن هناك العديد من العوامل التى تكمن وراء اتخاذ الشركة لقرار إبرام عقود الترخيص لشركات أخرى – ومن بين أهم هذه العوامل ما يلى[(٢)]:

١- عدم قدرة الشركة على الرسملة (استغلال) على التكنولوجى (الاختراع).

٢- الرغبة فى تعميم مستوى أداء معين على مستوى الصناعة فى بداية تقديم السلعة للسوق.

٣- الرغبة فى المحافظة على نظام ومستوى مرتفع من التكنولوجيا على مستوى الصناعة فى ظل التغيرات السريعة والتكنولوجيا الموجهة باحتياجات البيئة.

٤- تلبية متطلبات الحكومات.

٥- عدم قدرة الشركات على تنمية الابتكارات التكنولوجية إلى أقصى حد.

---

(1) D. Lei and J. Slocum, "Global Strategie Alliances: pays off and Pitfalls", Organization Dynamics, Special Report, AMA, 1998, pp. 7 - 25.

(٢) من الأساليب/ الآليات الأخرى التى تستخدم فى تكوين هذه التحالفات: الاستثمارات المشتركة بين الشركات المتخصصة، الاستثمارات المشتركة بين الشركات المشاركة فى إضافة قيمة Shared Value Adding، والاتحاد أو الاتفاق.

٦- توسيع السوق، واستيعاب المنافسة.

عقود الترخيص واستراتيجيات التحالفات الكونية: كبداية تجدر الإشارة إلى أن عقد الترخيص يمكن النظر إليه باعتباره استراتيجية وهدف وتكتيك واستثمار. أما كونه استراتيجية فهو يعتبر أحد الاستراتيجيات المستخدمة فى تكوين التحالفات الكونية وكذلك غزو الأسواق الأجنبية بدون تكلفة وبحد أدنى من الخطر. ومن منظور الهدف فقد يتمثل فى قيام المرخص بتدعيم قدراته البحثية فى مجالات الابتكار والتطوير للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الابتكارات التى يتم الرسملة عليها والاستفادة منها. وإذا نظرنا إلى عقد الترخيص باعتباره تكتيكاً فهو يعتبر وسيلة لتحقيق أو تنفيذ استراتيجيات وأهداف أو دوافع الشركة لغزو الأسواق الأجنبية. كما أن الإنفاق على بحوث التنمية والتطوير التى تؤدى إلى مزيد من التحسين من العمليات وزيادة عدد الابتكارات يعتبر إنفاقاً استثمارياً له مردوداً فى الأجل الطويل.

وكما يعتبر عقد الترخيص أحد النماذج واسعة الانتشار فى نقل التكنولوجيا مثله فى ذلك مثل: مشروعات الاستثمار المشترك، والتملك المطلق لمشروع الاستثمار من قبل المستثمر الأجنبى، والتصدير ... وغيرها، فإن كل هذه النماذج تمثل فى نفس الوقت استراتيجيات لتكوين التحالفات الكونية. وفى هذا الخصوص يمكن عرض مقارنة مختصرة بين بعض هذه النماذج على النحو الموضح بالجدول الآتى[1] بعد.

نتائج البحث والتوصيات:

فى ضوء التحليل السابق يمكن القول:

(١) أنه رغم تعدد الآليات الخاصة بنقل التكنولوجى إلاّ أن الاستثمار الأجنبى المباشر وغير المباشر يعتبر من أكثر الآليات والنماذج شيوعاً وفعالية فى هذا الخصوص.

---

(1) D- lei and J - Slocum, op. cit., p 11

جدول رقم (١) الأحلاف الاستراتيجية الكونية

الاستراتيجية	أساس التصميم التنظيمي	المنافع	التكلفة	عوامل النجاح الحرجة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
(١) عقود الترخيص الصناعية	التكنولوجي	التنميط المبتكر للتصميمات. * القدرة على الرسلة على الإبتكارات * مدخل لأنواع جديدة من التكنولوجيا * القدرة على التحكم فى مسار الصناعة وتطورها	* خلق منافسين جدد * إحد المخارج المحتملة من الصناعة (قد تؤدى إلى الخروج من الصناعة) * احتمال خلق علاقة اعتمادية على المرخص له	* اختيار المرخص له الذى قد لا يصبح منافساً وتدعيم وحماية الابتكار أو الاختراع.	* المعرفة الفنية. * تدريب المديرين.
(٢) عقود الترخيص التجارية وعقود ترخيص الخدمات١	جغرافى	* الدخول إلى السوق بسرعة * انخفاض التكلفة الرأسمالية	* الرقابة على الجودة وحماية العلامة التجارية. * مستويات أداء محددة بدقة	* التوافق أو الملائمة فى قيم وفلسفة الشركاء والالتزام الدقيق بها.	* التوجه بالنواحى الاجتماعية للمرخص له وكذلك التوجه بالقيم الأساسية له.
(٣) الإستثمار المشترك المبنى على التخصص بين الشركاء	وظيفى	* تعلم مهارات الشريك * تحقيق وفورات الحجم الكبير (أو الحجم الاقتصادى) * التكامل شبه الرأسى * التعلم السريع جداً	* الاعتمادية الشديدة على مهارات الشريك * عرقلة أو إعاقة الإستثمار الداخلى	* معايير محددة وصارمة للأداء * الدخول فى مشروع الاستثمار المشترك كطالب وليس أستاذ أى التعلم من الشريك (تعلم مهارات الشريك) * إدراك أن التعاون يعتبر شكلاً آخر من أشكال المنافسة لتعلم مهارات جديدة.	* التدريب والتنمية الإدارية * مهارات التفاوض * التدوير الإدارى M. Rotation
(٤) الإستثمار المشترك المبنى على المشاركة فى اضافة قيمة	السلعة/ المنتج أو خط الأعمال Line of businés سلسلة القيم	* تدعيم الاستفادة من جوانب القوة لدى الشركاء * التعلم السريع * التحسن السريع والتطوير المهاراتالتكنولوجية	* ارتفاع تكلفة التحول * عدم القدرة على منع الشريك من الحصول على المعلومات	* اللامركزية والاستقلال عن الشركة الأم * تجانس أنماط السلوك الإدارى أو نظم الإدارة * طول فترة العلاقة الحسنة	* بناء فرق العمل * التثقيف * المرونة وتعلم مهارات الاتصال

كما أن نقل التكنولوجيا كعملية ومنهج تنطوى على عدة قضايا رئيسية (التكلفة، التسعير، والملائمة، والشروط وغيرها) تحتاج إلى دراسة متأنية قبل اتخاذ قرار نقل نوع أو مستوى معين من التكنولوجى دون آخر.

(٢) تعتبر عقود الترخيص (صناعية أو تجارية أو خدماتية) من أكثر آليات نقل التكنولوجيا شيوعاً خاصة لدول العالم الثالث.

(٣) ومع الأخذ فى الاعتبار طبيعة عقد الترخيص الصناعى والشروط الواجب توافرها فيه فلا بد من التأكيد على أنه فى حالة قيام المرخص بمنح كافة الحقوق (مناستخدام وصنع وبيع براءة الاختراع بشكل حصرى أو قصرى) للمرخص له فإن هذا لا يعتبر ترخيصاً وإنما بيعاً أو تنازلاً عن براءة الاختراع محل العقد إذا لم يكن الحق الحصرى المحول هو فقط حق الاستخدام.

(٤) ويخطأ من يتصور أن المقابل الذى يحصل عليه المرخص قد يكون مبلغاً ثابتاً يتفق عليه فقط، أو أنه قد لا يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات وغير ذلك. فالمقابل الذى يحصل عليه المرخص من الممكن أن يأخذ أشكالاً أخرى متعددة طالما تم الاتفاق عليها فى عقد الترخيص.

(٥) إذا كان عقد الترخيص فى الأصل عقد رضائيا، وسواء كان الترخيص ضمنياً أو صريحاً، وبغض النظر عن كون هذا العقد قصرياً أو غير قصرى، بالضرورة أو الاختيار فى أسبابه..، فإن هذا يعنى أن عقد الترخيص عقداً ينشئ حقوقاً ويترتب أو يفرض التزامات على طرفى (أطراف القعد).

(٦) إن عقد الترخيص الصناعى باعتباره نموذجاً رئيسياً من نماذج نقل التكنولوجيا يتنازعه نظريتان أساسيتان، الأولى ترتبط بالتكلفة أما الثانية فتتعلق بالموارد. وكلتا النظريتان تقدمان عوامل أو محددات

شرطيـة تحـدد مديات استـخدام عقـد الترخيص الصناعى فى نقل التكنولوجيا.

(٧) إن الافتراضات (الفروض) المتعددة التى تم صياغتها والتى تُشكل فى جوهرها عوامل شرطية توضح العلاقة بين نقل التكنولوجيا ودرجة الوفرة فى الموارد لدى المرخص، وعلاقتها أيضاً بالتكلفة ومتطلبات الحماية وغيرها يجب أخذها فى الحسبان أو اعتبارها مقدمات ومحاور رئيسية كورقة عمل لصياغة بدائل التصرف الممكنة أو المحتملة لطرفى العقد، والتنبؤ بالنتائج المتوقعة أو احتمالات النجاح أو الفشل للعلاقة التى ينشأها العقد وآثارها المختلفة.

(٨) بغض النظر عن الدوافع الكامنة وراء قيام الشركات عبر الوطنية أو متعددة الجنسيات (المرخص) لإبرام عقد الترخيص الصناعى فإن عنصر الحماية للملكية الفكرية يأتى دائماً على رأس اهتمامات المرخص حتى بالرغم من توافر اشتراطات أو مواثيق دولية تحقق قدراً ملموساً من الحماية لبراءات الاختراع.

(٩) إذا كان عقد الترخيص الصناعى أو التجارى أو الخدماتى يعتبر آلية فعالة من آليات نقل التكنولوجيا فإن الأدلة التطبيقية تشير إلى أن هذا النوع من العقود يعتبر أيضاً أحد الآليات التطبيقية تشير إلى أن هذا النوع من العقود يعتبر أيضاً أحد الآليات الفعالة فى بناء التحالفات/ التكتلات الاستراتيجية، الكونية Global Strategic Alliances. هذا، وفى ضوء فحص عدد من نماذج عقود الترخيص الصناعى يمكن القول إنه لا يوجد نموذجاً يتصف أو يمكن تعميمه، حيث يوجد كثير من العوامل التى تحكم إبرامه بعضها يرجع إلى طبيعة «ما هو محل العقد»، والبعض الآخر يرجع إلى المقدرة أو المركز التفاوضى لطرفى العقد بالإضافة إلى عوامل أخرى دولية ومحلية (انظر النموذجين التاليين كمثال).

(١٠) من المنظور التطبيقى أو العلمى يمكن عرض نموذجين من العقود لإدراك بعض ملامح منهجية التعامل مع الإعتبارات المختلفة التى تم عرضها، وذلك على النحو الموضح بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢).

(١١) إن عقود الترخيص الصناعية ليست عقوداً نمطية. وعدم وجود نمط معين (أو على الأقل حد أدنى متفق عليه من بنود العقد) قد يرجع إلى عوامل عديدة منها على سبيل المثال:

أ- تباين ما هو محل العقد (الاختراع، الاسم أو العلامة التجارية، الخدمة مثلاً) وهذا ما يتضح ملحق رقم (١) والملحق رقم (٢).

ب- تباين المقدرة التفاوضية لأطراف العقد.

جـ- تباين الثقافات والقوانين وشروط التحكيم بين الدول.

د- المشاكل القائمة نتيجة عدم وجود سوق للتكنولوجيا بشكل عام.

(١٢) إن البنود الواردة فى العقود التى تم مراجعتها ومنها العقدين بالملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) جاءت مؤيدة معظمها لمجموعة الحقوق والإلتزامات التى تم عرضها بالبحث، كما أنها تعكس الطبيعة المميزة لهذا النوع من العقود على النحو السابق عرضه بالبحث بصفة عامة.

فى ضوء النتائج السابقة، يمكن عرض بعض التوصيات باختصار على النحو الآتى:

١- طالما أن هيئة الأمم المتحدة قد وضعت بعض الضوابط الاخلاقية (المتمثلة فى ميثاق شرف (CODE OF CONDUCT) لممارسات الشركات العالمية فى إطار علاقتها بالدول المضيفة فإن قيام نفس الهيئة بتحديد ترتيبات معينة وشروطاً للتحكيم وتسوية المنازعات ترتبط بعقد الترخيص الصناعى يمثل ضرورة ملحة فى الوقت الحالى. خاصة مع تنامى ظاهرة العولمة هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن اتفاقيات حماية

الملكية الفكرية التى وقعتها بعض الدول تضمن حماية حقوق الشركات العالمية (المرخص) بالدرجة الأولى ولا تحتوى على حقوق لهادلالة للمرخص له خاصة فيما يتعلق ببعض أنواع التكنولوجيا المتقدمة (مثل التكنوبيولوجى والصيدلانيات).

٢- إن التباين في طبيعة عقود الترخيص الصناعى ونوعيتها يجب أن يتعكس على كل من الحقوق والإلتزامات لأطراف العقد، وكذلك على شروط التحكيم وتسوية المنازعات بينهم.

٣- أن عقد الترخيص الصناعى الضمنى لاينشأ عقداً أصيلاً إلا بشروط معينة أهمها أن يكون امتدادا لعقد أصيل.

٤- يجب أن تدرك الدول المستوردة للتكنولوجيا - أو المرخص له أن نوعية عقد الترخيص ونموذج النقل تحكمه عوامل عديدة منها درجة حداثة التكنولوجى المنقول وخصائص الشركة المصدرة مثلاً، حيث أن ادراك هذه العوامل قد ترفع أو تحسن المقدرة التفاوضية للمرخص له.

٥- إن عقد الترخيص الصناعى يعتبر من بين أهم أساليب أو آليات دخول الشركات بدول العالم الثالث فى تحالفات أو تكتلات كونية مع الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات خاصة أنه يتناسب مع خصائص منظمات الأعمال بهذه الدول التى تختلف عن نظائرها فى الدول المتقدمة.

٦- إن اختيار عقد الترخيص الصناعى كنموذج لنقل التكنولوجيا يجب أن يتم فى ضوء متطلبات الاستخدام والاستفادة الحقيقية من التكنولوجيا المنقولة وذلك بالمقارنة مع النماذج الأخرى.

٧- من الضرورى أيضاً أن تتولى الهيئات القومية المعنية بالاستثمارات الأجنبية (مثل الهيئة العامة للاستثمار فى مصر) الإشراف على إبرام عقود الترخيص بما يضمن حقوق وتنفيذ الالتزامات الخاصة بطرفى العقد بالاضافة إلى الأهداف القومية المرتبطة بفتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية بشكل عام.

مقترحات لبحوث تطبيقية قادمة

نظراً لتعدد الجوانب والقضايا التى تناولها البحث المرجعى الحالى فقد يكون من المفيد اختيار بعض هذه الجوانب التى يمكن دراستها ميدانياً فى ضوء خصائص بيئة الأعمال والشركات المصرية والأجنبية العاملة فى مصر، وذلك على النحو الآتى:

١- دراسة العلاقة بين خصائص (الشركة العالمية) وتفضيلاتها والنماذج المختلفة لنقل التكنولوجيا إلى دول العالم الثالث. وفى هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن الافتراضات التسعة السابق ذكرها فى البحث الحالى ستكون محلاً للاختبار.

٢- دراسة مدى فعالية عقد الترخيص الصناعى فى تشكيل التكتلات الكونية (سواء بالنسبة للمرخص أو للمرخص له).

٣- تحليل ودراسة شروط التحكيم وتسوية المنازعات فى عقود الترخيص الصناعية.

٤- دراسة العلاقة بين نوع الترخيص الصناعى وخصائص كل من المرخص والمرخص له.

ملحــق رقم (١)

النموذج الأول(١)

عقد إنشاء وتوسيع مصنع،

ترخيص بالمعرفة (البرازيل) .

١- تحرر هذا العقد فى يوم .... من عام .... ١٩ .

بين كل من .... وهى هيئة تأسست، ولها كيانها بمقتضى قوانين ولاية .... ومقرها الرئيسى فى (المعبر عنها فيما بعد «المرخص») .

وبين .... وهى شركة نشأت ولها كيانها فى ظل قوانين جمهورية البرازيل، ومقرها الرئيسية فى مدينة وولاية ساوباولو (المعبر عنها فيما بعد «المرخص له») .

٢- حيث أنه بمقتضى عقد مؤرخ فى .... ١٩ يحصل المرخص على ترخيص محدود لتركيب وتشغيل بعض القطع من .... وحدة صناعية من تصميم المرخص، فى مصنعه بالقرب من ساوباول، البرازيل، كما هو مذكور بالتفصيل فى الجدول أ من العقد المذكور.

٣- وحيث أن المرخص له يرغب الآن فى تعديل الوحدة الصناعية المذكورة بحيث يجرى تغييرها إلى وحدة قياسية كاملة من وحدات تصميم المرخص، وأنه يرغب كذلك فى أن يكتسب ترخيصاً قياسياً للمرخص فى الموقع المذكور وذلك على أساس الإتاوة السائدة.

٤- وحيث أن المرخص يرغب جدياً فى إلغاء العقد القديم واستبداله بعقد ترخيص آخر قياسى وغير قصرى،

---

(١) بتصريح خاص من الزميل العزيز الدكتور ماجد عمار، كلية الحقوق جامعة الأزهر، مع تقديرى الخاص لسيادته.

٥- لذلك، وعلى أساس دفع مبلغ .... المرخص له إلى المرخص والذى أعلن عن استلامه بمقتضى هذا، وعلى أساس التعهدات المشتركة والاتفاقيات والالتزامات الموضوعة والمنجزة فقد اتفق صراحة على ما يلى:

٦- يوافق المرخص والمرخص له بمقتضى هذا على أن العقد الخاص بالترخيص المذكور المحرر بتاريخ .... يعتبر لاغياً بمقتضى هذا واستبداله بالعقد الحالى.

٧- أ- يمنح المرخص بمقتضى هذا إلى المرخص له ترخيصاً غير قصرى وغير قابل للتنازل فى ظل البراءات البرازيلية الآتية:

رقم البراءة	المخترع	تاريخ انتهاء الصلاحية
....	....	....
....	....	....
....	....	....

وذلك بقصد مزاولة هذه الاختراعات فى مصنع المرخص له، وهى الاختراعات الموصوفة أو المطلوبة فى البراءات المذكورة وكذلك أى اصدارات لبراءات جديدة تتعلق بها، ولكن إلى الحد الذى يتعلق بصناعة واستخدام الأجهزة وتشغيل العمليات الموصوفة والمطلوبة فى البراءات المذكورة لإدارة .... وحدة صناعية فى الموقع المذكور. ولا يجوز للمرخص له أن يمنح أى تراخيص من الباطن إلى أشخاص آخرين.

ب- يوافق المرخص على أن يمد المرخص له بجميع التصميمات أو «المعرفة الفنية» المعمول بها بما فى ذلك كتيبات التشغيل اليدوية

والرسومات الموجودة الآن فى حوزة المرخص والتى قد تتعلق بالعمليات المرخص بها والأجهزة وكيفية تشغيلها.

جـ- يوافق المرخص له على أنه سوف يبذل الجهود المعقولة لتجنب إفشاء أى سر لأى شخص أو مؤسسة أو شركة مهما كانت، وهو السر الخاص بأى معلومات تنتمى إلى .... والتى يزود بها المرخص له عن طريق المرخص، وأنه بناء على هذا العقد، يجب أن يكون مفهوماً أن المرخص له، له مطلق الحرية فى أن يفشى هذه المعلومات السرية إلى موظفيه، كما أن أى إفشاء غير مرخص به بواسطة موظفى المرخص له لا يجوز اعتباره إخلالاً بهذا العقد. ومن المفهوم أيضاً أن التزام المرخص له بصدد عدم الإفشاء يمتد فقط إلى المعلومات المتحصل عليها بمقتضى هذا العقد ولا يمتد إلى المعلومات غير السرية. ويجب إعفاء المرخص له من تعهد بالنسبة للسرية بعد عشر سنوات من تاريخ انتهاء هذا العقد.

د- يوافق المرخص على إعفاء المرخص له من جميع التعويضات والتكاليف والمصاريف التى قد تنشأ عن أى قضية تتعلق بالتعدى على البراءة التى قد ترفع بوساطة أى طرف ثالث ضد المرخص له نظير استخدام موضوع الترخيص المذكور فى هذا العقد بشرط أن يكون المرخص له قد أخطر المرخص فوراً وكتابة عن رفع هذه القضية وأن يسمح للمرخص فى مواصلته للدفاع، إذا ما رغب فى ذلك، وذلك بشرط أن يكون الالتزام الكلى على المرخص مقصوراً على مبلغ التعويض الذى يستلمه المرخص بمقتضى البند ٨ من هذا العقد. ومع ذلك يجب أن يكون مفهوماً أنه لا المرخص ولا المرخص له فى الوقت الحاضر، على علم بأية براءات اختراع برازيلية موجودة حالياً أو مملوكة بوساطة الغير بحيث تغطى موضوع هذا الترخيص.

٨- (أ) يوافق المرخص له على أن يدفع إلى المرخص فوراً مبلغ

وهذا المبلغ سوف يعتبر مبلغاً جزافياً يمثل مدفوعات الإتاوة مقدماً ولا يجوز إرجاعه بل يمكن استخدامه كضمان لمدفوعات الإتاوات المستحقة الجارية بمقتضى البند ٨ (ب) من هذا العقد.

(ب) يجب على المرخص له أن يدفع إلى المرخص إتاوة قدرها .... على كل طن من .... المنتجة قبل تاريخ .... ، وذلك بوساطة المرخص له عن أى عملية أو جهاز يقع فى نطاق أى ادعاء أو ادعاءات لواحد أو أكثر من البراءات التى فى ظلها يكون المرخص له قد منح ثمة ترخيص بوساطة هذا العقد أو بوساطة أى جهاز أو عملية تستخدم أى تصميم سرى أو عملية سرية خاصة «بالمعرفة الفنية» التابعة للمرخص، والمزود بها المرخص له فى ظل هذا العقد.

(جـ) الإتاوات المذكورة فى هذا العقد يجب حسابها كل ثلاثة أشهر ابتداءً من أول يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر وذلك عن الثلاثة أشهر السابقة، فإن المبلغ الخاص بـ .... المنتج بمقتضى هذا الترخيص أثناء كل ثلاثة أشهر يجب أن يخطر به المرخص مصحوباً بشيك نظير الإتاوات المستحقة فى هذا الصدد فى تاريخ لا يزيد عن ثلاثين يوماً بعد نهاية الثلاثة أشهر التى ينتمى التقرير إليها.

(د) يجب على المرخص له أن يكون لديه سجلات خاصة عن الـ .... المنتجة بمقتضى هذا الترخيص بحيث يكون بها تفاصيل كاملة تمكن المرخص له من تقرير مبلغ الإتاوات المستحقة فى ظل هذا العقد، كما أن كل تقرير «ربع سنوى» من المشار إليه فى الفقرة السابقة يجب أن يكون مصحوباً بشهادة مع حلف اليمين أمام الموظف المختص.

(هـ) من المفهوم والمتفق عليه بين الطرفين أن التزامات المرخص له بمقتضى الفقرة (ب) من هذا البند الخاص بدفع الإتاوة يجب أن تنتهى فى .... وهو تاريخ نهاية صلاحية البراءة.

٩- وبناء على طلب المرخص له يوافق المرخص على توفير خدمات المهندسين المهرة بشكل كامل بالنسبة للموضوع المرخص به لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر للمساعدة فى بدء تشغيل العمليات المرخص بها، ويوافق المرخص علاوة على ذلك أنه على طلب المرخص له، أنه يجوز للمرخص له استشارة ممثليه المعتمدين الموجودين لدى المرخص فى مقر عمله فى .... حول أى صعوبات تصادفه فى أى عملية من عمليات التركيب الخاصة بالمعدات المرخص بها بمقتضى هذا العقد لمدة ستة أشهر من نهاية هذا التركيب. ويجب على المرخص أن يبذل أقصى ما فى وسعه لمساعدة المرخص له نحو تنفيذ عملية التركيب بأقصى ما يمكن من دقة مع تجنب هذه الصعوبات التى تحيط بعملية التشغيل. كما أن الخدمات المشار إليها فى هذا البند يجب توفيرها بوساطة المرخص ثم إعطائها إلى المرخص له بسعر التكلفة الخاصة بالمرخص بالنسبة لتقديم هذه الخدمات زائد .... فى المائة .... من هذه التكلفة.

١٠- فإذا لم يستطع المرخص له القيام بأى من التزاماته بمقتضى هذا الاتفاق، يجوز للمرخص، بعد إخطار المرخص له بمقتضى إخطار كتابى عن نيته فى إنهاء العقد وذلك بعد ثلاثين يوماً، وذلك لفشل المرخص له فى القيام بالتزاماته، وبعد إخطار كتابى آخر يجوز للمرخص إنهاء الترخيص الممنوح للمرخص له إلاّ إذا عمل المرخص له على تغطية هذا الفشل فى ظرف المدة المذكورة وهى ثلاثين يوماً.

١١- لا يجوز للمرخص تحت أى التزام أن يرفع أى دعوى أو يقاضى أى متعدى على البراءة، كما لا يجوز بأى حال من الأحوال اعتبار المرخص مسئولاً أو ملتزماً أمام المرخص له عن عدم رفع الدعاوى ضد المتعدى على البراءة. فإذا طلب من المرخص رفع الدعوى ضد أى متعدى على البراءة، فإن مواصلة إجراءات هذه الدعوى يجب أن

تكون برمتها عن طريق المرخص، وأى تعويضات فى هذا الصدد يجب أن تنتمى بشكل قصرى إلى المرخص.

١٢- هذا العقد نافذ المفعول لمصلحة الطرفين المتعاقدين وخلفائهم والمتنازل إليهم الذين يعملون بنفس الأعمال التى تتعلق بموضوع البراءات المرخص بها ولكن لا يجوز التنازل بخلاف ذلك بأى حال من الأحوال.

١٣- يضم هذا العقد جميع الاتفاقات التى جرت بين الطرفين حول الترخيص المذكور، وليس هناك أى اتفاقات سابقة أو لاحقة شفوية كانت أو كتابية بين الطرفين الحاليين بصدد الموضوع السابق.

وإثباتاً لما ذكر قد توقع على هذا العقد وصدر من صورتين أصليتين بوساطة موظفى الطرفين المعتمدين وختم بالأختام الرسمية بوساطة شركتى الطرفين المتعاقدين.

ملحـق رقم (٢)

النموذج الثاني[١]

اتفاق ترخيص للمعرفة الفنية والعلامة التجارية

(بلجيكا)

إنه في يوم .... قد تحرر هذا العقد بين ....
ومقرها الرئيسي في .... بالولايات المتحدة الأمريكية (المعبر عنها فيما بعد بلفظ الشركة الأمريكية).

(طرف أول)

....

وبين .... ومقرها الرئيسي في .... بلجيكا (المعبر عنها فيما بعد بلفظ الشركة انبلجيكية)

(طرف ثان)

....

حيث أن الشركة الأمريكية قد طورت عدة طرق وإجراءات ووسائل فنية مستخدمة في صناعة وتخزين ونقل السماد، وحيث أن الشركة البلجيكية تعمل في إنتاج السماد في المملكة البلجيكية وأنها ترغب في اكتساب المعرفة الخاصة بهذه الطرق والإجراءات والوسائل الفنية.

لذلك، وعلى أساس ما ذكر، فقد اتفق على ما يلي:

١- يعتبر لفظ « .... » بمثابة العلامة التجارية للشركة الأمريكية وهي العلامة المسجلة بالولايات المتحدة وكندا وأن طلب تسجيل العلامة التجارية المذكورة قد أودع في بلجيكا.

---

(١) بتصريح خاص من الزميل الدكتور ماجد عمار، كلية الحقوق جامعة الأزهر.

٢- ولفظ السماد كما هو مذكور فى هذا العقد يجب تفسيره على أنه المنتجات التى يعطيها هذا اللفظ الشامل بشكل عادى والتى تصنع الآن بواسطة الشركة الأمريكية.

٣- ولفظ «سنة التعاقد» كما هو مستخدم فى هذا العقد يجب أن يعنى الفترة السنوية ابتداءً من التاريخ المذكور أعلاه حتى التاريخ السنوى التالى له وكذلك كل فترة أخرى سنوية لاحقة.

٤-(أ) تمنح الشركة الأمريكية بمقتضى هذا إلى الشركة البلجيكية الحق غير القصرى والترخيص بالتصنيع، والحقوق غير القصرية للاستخدام والبيع، أثناء فترة هذا العقد وما بعدها، فى الوحدات الصناعية للشركة البلجيكية وفى مصانعها وغير ذلك من المصانع الموجودة الآن أو التى تشيد فيما بعد والتى قد تقع فى نطاق الحقوق الحالية لأراضى مملكة بلجيكا الخاص بالطرق والاجراءات والأساليب الفنية المستخدمة الآن بالشركة الأمريكية لصناعة السماد وتخزينه ونقله.

(ب) تمنح الشركة الأمريكية بمقتضى هذا إلى الشركة البلجيكية الحق غير القصرى والترخيص، فى ظل التسجيلات البلجيكية للعلامات التجارية .... طبقا لما هو موجود الآن فى ملكية الشركة الأمريكية أو فى المستقبل أثناء مدة هذا العقد فقط، وذلك لاستخدام العلامة التجارية « .... » فقط فى حالة بيع السماد المصنع بواسطة الشركة البلجيكية طبقاً للمعلومات المجهزة فى ظل هذا العقد فى مصانعها المذكورة ووحداتها الصناعية بشرط أن تكون جميع المواد والإعلان والأوعية التى تحمل العلامة التجارية المذكورة المتميزة بشكل واضح لكى تبين صناعة المنتج بوساطة الشركة البلجيكية.

٥- قبل نهاية مدة هذا العقد، يجب على الطرفين المتعاقدين إعطاء الاعتبارات للنصوص والشروط التى على أساسها قد تكون الشركة

الأمريكية راغبة فى أن تمنح إلى الشركة البلجيكية الحق أو الترخيص فى استخدام العلامة التجارية ، .... ، حسب ما اشترط عليه فى هذا العقد، أثناء المدة الإضافية اللاحقة ومع ذلك ففى حالة ما إذا فشل الطرفان فى الاتفاق على هذه النصوص والشروط فلا يجوز أن تصبح الشركة الأمريكية ملزمة بمنح الشركة البلجيكية أى حق من هذه الحقوق أو الترخيص.

٦- أثناء مدة هذا العقد يجب على كل طرف أن يزود الآخر، دون تكلفة إضافية بالمعلومات والحق فى استخدام هذه المعلومات التى تتعلق بالتحسينات والتعديلات بصدد الطرق المذكورة والعمليات والوسائل الفنية الخاصة بتصنيع وتخزين ونقل السماد حسب ما هو مذكور وبأسرع ما يمكن حسب الطريقة المبينة، بشرط أن يكون استخدام الشركة لهذه المعلومات خاضعاً للقيود والشروط المذكورة فى هذا العقد.

٧- بمجرد تنفيذ هذا العقد واستلام الدفعة المبدئية المتفق عليها، يجب على الشركة الأمريكية أن تكشف عن أسرار هذه الطرق والاجراءات والوسائل الفنية وأن تعطى التعليمات اللازمة فى هذا الخصوص بما فى ذلك صور من الرسومات إذا استلزم الأمر استخدامها وذلك إلى عدد لا يزيد عن خمسة (٥) من ممثلى الشركة البلجيكية المعتمدين والمعينين بأمر كتابى من هذه الشركة للقيام بهذا الغرض وهؤلاء الممثلين يجب إرسالهم بواسطة الشركة البلجيكية دون تكلفة أو مصاريف على الشركة الأمريكية إلى الموقع أو المواقع الموجودة بالولايات المتحدة حسب ما يقدر بواسطة الشركة البلجيكية دون تكلفة أو مصاريف على الشركة الأمريكية إلى الموقع أو المواقع الموجودة بالولايات المتحدة حسب ما يقدر بواسطة الشركة الأمريكية للغرض المذكور ولملاحظة الطريقة المذكورة فى العمليات وذلك فى الوقت المناسب للشركة الأمريكية تكون هذه الطريقة تحت التشغيل.

٨- يجب على الشركة البلجيكية أن تحافظ على سرية الطرق والاجراءات والوسائل الفنية وجميع المعلومات والمعرفة الفنية والمزاولات التجارية والأسرار التى أفشيت أو انتقلت بأى طريقة كانت بواسطة الشركة الأمريكية إلى الشركة البلجيكية، ومع ذلك يجوز للشركة البلجيكية أن تنقل هذه الأسرار إلى موظفيها إلى الحد الضرورى للتصنيع والتوزيع والبيع الخاص بـ .... كما هو مشترط عنه فى هذا العقد، ولكن يجب على أى موظف تنتقل إليه مثل هذه المعلومات أن يكون ملتزماً بالتالى بالسرية الخاصة بها.

٩- عند تنفيذ هذا العقد يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية مبلغاً وقدره .... من الفرنكات البلجيكية والتى لا يجوز إرجاعها.

١٠- وفى أثناء مدة هذا العقد، يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية آتاوة على كل طن (ألفين ٢٠٠٠، رطل) من السماد المصنع والمباع أو المستخدم فى .... وهو معدل سعر البيع لكل طن (فوب موقع الإنتاج، وبدون مصاريف الأوعية وضرائب المبيعات) من السماد المباع بواسطة الشركة البلجيكية أثناء كل سنة تعاقدية وهذا الرقم الذى تقرر على هذا الأساس يجب ضربه فى العدد الإجمالى لهذه الأطنان المصنعة أو المباعة أو المستخدمة بواسطة الشركة البلجيكية أثناء المدة التعاقدية، والمبلغ الناتج عن ذلك هو الذى يتمثل فى إجمالى الإتاوة المستحقة عن هذه السنة. والحد الأدنى .... من الفرنكات عن كل سنة تعاقدية لاحقة للسنة التعاقدية الأولى يجب دفعه بواسطة الشركة البلجيكية.

١١- وفى خلال ثلاثة (٣) أشهر بعد انتهاء كل سنة تعاقدية، يجب على الشركة البلجيكية أن تقدم إلى الشركة الأمريكية، حساباً مفصلاً عن جميع الأطنان من السماد المدفوع عنه الإتاوة بواسطة الشركة البلجيكية

أثناء كل سنة، وكذلك الإتاوات المطبقة بمقتضى هذا، بما فى ذلك الجداول الخاصة بجميع المبيعات التى أنجزت والثمن المدفوع. ولتأييد ما ذكر يجب على الشركة البلجيكية أن تدفع إلى الشركة الأمريكية جميع المبالغ المستحقة فى هذا الصدد.

١٢- كما يحق للشركة الأمريكية أن تفحص بواسطة ممثل معتمد أو ممثلين فى أى وقت من الأوقات أثناء ساعات العمل الرسمية، تلك السجلات والدفاتر الخاصة بالشركة البلجيكية التى تغطى مقادير الأطنان وأسعار البيع الخاصة بالسماد المستحق عليها دفع الإتاوات بواسطة الشركة البلجيكية وكذلك الإتاوات المطبقة فى هذا الصدد. كما أن قبول الشركة البلجيكية لأى مبالغ بمقتضى هذا، سوف لا ينشئ أى نوع من الموافقة على الحساب والجداول أو الأرقام التى على أساسها عمل الدفع باستثناء ذلك التصحيح لأى مدفوعات تكون غير عرضة للمساءلة، إلاً إذا أثيرت هذه المساءلة خلال ثلاث (٣) سنوات بعد هذا الاستلام.

١٣- وفى حالة ما إذا منعت الشركة البلجيكية بواسطة أمر أو حكم من محكمة مختصة من استخدام جميع الطرق المذكورة والملكيات والوسائل الفنية الموجودة فى نطاق المملكة البلجيكية، فيجب إعفاء الشركة البلجيكية من التزامها بدفع الحد الأدنى بشرط أن يكون هذا الحد الأدنى مطبقاً على أى سنة تعاقدية ويكون هذا الأمر أو الحكم نافذ المفعول أثناء أى جزء من هذه السنة التعاقدية.

١٤- وبصرف النظر عن أى نصوص أخرى فى هذا العقد تكون مخالفة له، فإن التزام الشركة البلجيكية بدفع الإتاوات يجب أن يتوقف عندما تؤدى جميع المدفوعات الإجمالية إلى الشركة الأمريكية والتى تبلغ .... من الفرنكات البلجيكية بما فى ذلك الدفعة الأولى وقدرها .... من الفرنكات البلجيكية.

١٥- جميع المبالغ المشار إليها والمدفوعات التى تصبح مستحقة بمقتضى هذا يجب أن تدفع إلى بنك .... فى بروكسل، بلجيكا لحساب الشركة الأمريكية بدون خصم وبدون دفع أية ضريبة أو ضرائب مستحقة الآن أو تفرض فى المستقبل على هذه المدفوعات أو الإتاوات بواسطة مملكة بلجيكا أو بواسطة أى سلطة حكومية أجنبية أخرى غير الولايات المتحدة حتى يمكن تحصيل المبالغ والنسب المئوية التى قد تصبح مستحقة إلى الشركة الأمريكية خالية وصافية من أية خصومات.

١٦- لا تعطى الشركة الأمريكية أى ضمان، سواء كان صريحاً أو ضمنياً عن العلامة التجارية ، .... ، أو على أى من الطرق المذكورة والاجراءات والوسائل الفنية والمعلومات والمعرفة الفنية أو المعلومات التجارية أو الأسرار المتبادلة فى هذا الصدد وتوافق الشركة البلجيكية بألا تنازع فى قيمة أو ملكية ما ذكر.

١٧- تعترف الشركة البلجيكية بالعلامة التجارية ، .... ، ورقم البراءات الأمريكية .... الصادر .... ورقم .... الصادرة .... وكذلك رقم البراءات الكندية .... الصادرة .... ورقم .... الصادرة .... وتوافق بألاّ تطعن أو تساند أى طرف بصدد صلاحية أو ملكية العلامة التجارية أو أى من البراءات المذكورة.

١٨- سوف لا تكون الشركة الأمريكية ملزمة بالدفاع أو إبعاد الضرر عن الشركة البلجيكية فى مواجهة أى قضية أو ادعاء بالضرر أو أى مطلب مبنى على تعدى حقيقى أو مزعوم على أى براءة أو علامة تجارية أو أى صفقة غير مشروعة ناتجة عن مزاولة أو استخدام أى حق أو ترخيص يكون قد منح بمقتضى هذا العقد. وفى حالة ما إذا كان حق الشركة البلجيكية فى استخدام الطرق المذكورة والملكيات والوسائل الفنية الموجودة فى نطاق الإقليم المذكور قد أصبح معرضاً للمناوءة أو التحدى

بواسطة أى شخص أو شركة أو هيئة تدعى بالتعدى على البراءة نتيجة الاستخدام المذكور، فيجب على الشركة الأمريكية أن تكشف للشركة البلجيكية عن هذه المعلومات حسب ما تملكها وحيث يبدو ثمة ضرورة لكى تبين التاريخ أو التواريخ الخاصة باكتشاف الطرق المذكورة أو العمليات والوسائل الفنية بشرط أنه لا يجوز بأى حال من الأحوال اعتبار الشركة الأمريكية مرغمة على أن تتكبد أية مصاريف فى هذا الصدد.

١٩- يستمر هذا العقد نافذ المفعول لمدة قدرها خمس سنوات ابتداء من تاريخه أعلاه.

٢٠- من المفعول والمتفق عليه أن النسخة الإنجليزية من هذا العقد هى النسخة الرسمية المعتمدة.

يحكم هذا العقد ويفسر طبقاً لقوانين ولاية .... بالولايات المتحدة الأمريكية.

وإثباتاً لما ذكر قد يوقع عليه من صورتين وأصبح نافذ المفعول ابتداء من اليوم والسنة المذكورة.

المراجـــع

المراجع العربية:

– الشرقاوى، محمود: القانون التجارى، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

– عمار، ماجد: عقود نقل التكنولوجيا – شروط التحكيم، Know-How، وثغرات العقود طويلة الأجل، القاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٨٣.

– شفيق، محسن: المشروع ذو القوميات المتعددة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٧٨.

المراجع الأجنبية:

- Behrman, J.N., Decision Critieria for foreign investment in Latin America, N.York: Councial of the Americas, 1974.

- Contractor, F., "The role of Licensing in International Strategy" Columbia Journal of World Business, vol. XVI, Americas, 1974.

- Lei. D. and Slocum, J. "Global Strategic Alliances: Payoffs and pitfalls", Organizational Dynamics, AMA, Special Reports, 1998.

- Livingstone, J.M. The International Entreprise, London: Associate Management Programmes 1979.

- Mossinghoff, G. and Bombelles, T., "The importance of intellectual property protection to American research-intensive Pharmaceutical Industry", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI No. 1, 1996.

- O'Reilly, J., International Marketing, Plymouth: Macdonald and Evans, 1985, p. 106

- Prasad, A.J., Technology Transfer to Developing Countries Through Multinational corporations" in G. Hawkins and A.J. Prasad (eds.), Research in International Business and Finance, London: JAI Press, 1981, vol. 2.

- Seyoum, B. "The impact of intellectual property rights on foreign direct investment", Columbia Journal of World Business, vol. XXXI Spring, 1996.

- Tsang, E., "Choice of International Technology Transfer Mode: a resource-based view" Management International Review, vol. 37, No. 2, 1997.

المبحث السابع

أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية

«بحث مرجعي»

Transfer Priccing among the international/ Multinational Corporations' Subsidiaries

مقدمة:

منذ بداية النصف الثانى من القرن العشرين - على وجه التقريب - وآليات العولمة/ الكوكبة/ الكونية Globalisation فى تعدد وتنوع مستمر. وإذا كان الاستثمار الأجنبى (المباشر وغير المباشر) يعتبز من القوى الرئيسية التى تشكل العولمة، فإن الشركات العالمية، أو متعددة الجنسيات International/ Transnational/ Multinational corporations تمثل إحدى الآليات الفاعلة فى هذا الخصوص.

إن فاعلية الشركة متعددة الجنسيات كآلية للعولمة يمكن إدراكها من تقرير منظمة الأنكتاد UNCTAD، والإحصائيات التى نشرتها مجلة فورتشن Fortune Magazine عن حجم الأصول المملوكة لخمسمائة شركة عالمية الذى بلغ عام ١٩٩٥ حوالى ٣٢,٢ تريليون دولاراً. كما بلغ حجم إيراداتها ما يزيد عن ١١ تريليون دولار أى ما يعادل ٤٥٪ تقريباً من حجم الناتج القومى للعالم عام ١٩٩٥[١]. هذا بالإضافة إلى الخصائص الإحتكارية والقدرات المالية والتقنية والبشرية لهذه الشركات.

وجدير بالذكر، أن تاريخ الأعمال قدّم الكثير من الأدلة التطبيقية التى تشير إلى أن كثيراً من القضايا التى تتعلق بجدوى الإستثمارات الأجنبية، وأشكالها، وأساليب ونظم توجيهها وممارسات الشركات العالمية وغيرها ما زالت مثيرة للجدل سواء بين الباحثين، والكتاب أو الممارسين والحكومات المعنية، وبصفة خاصة فى إطار علاقة هذه القضايا بالدول النامية المضيفة.

كما أن آليات العولمة وبما تحاول فرضه من عولمة ثقافية أو قيمية، واجتماعية، واقتصادية إنما تعمل، كما يرى البعض، لصالح الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات رغم أيديولوجية السوق وسياسة الليبرالية الجديدة[٢](*).

(*) يطلق تسميات أخرى على هذا النوع من الشركات منها «الشركات متعدية الجنسيات»، أو «الشركات عبر الوطنية»، وهذا الأخير أطلقته منظمة الأمم المتحدة.

وفى إطار العولمة ونشاطات الشركات العالمية تأتى أسعار التحويل Transfer Pricing /intracorporate pricing بين فروع هذه الشركات أو بين الفروع والشركة الأم Headquarter كقضية أخرى تتصف بقدر عال من الحساسية، وتخلق الكثير من الضغوط وتثير العديد من علامات الاستفهام.

فمن ناحية، نجد أن الأهداف/ الدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل، والعوامل المحددة لأسعار التحويل، والاستراتيجيات أو المداخل الملائمة لتحديد سعر التحويل، ومدى حرية مديرو الفروع فى تحديدها، ومن تقع عليه مسؤولية تحديد أسعار التحويل تأتى على رأس قائمة علامات الاستفهام. ومن ناحية أخرى، نجد أن ممارسات الشركات العالمية، وفروعها، التى ترتبط بأسعار التحويل يخلق الكثير من المشكلات بعضها يواجه الفروع subsidiaries/ affiliates ذاتها والبعض الآخر يواجه الحكومات المعنية (حكومة الدولة المضيفة وحكومة الدولة الأم).

وإذا كان المشكلات الناجمة عن أسعار التحويل تزاحم موضوعات رأس قائمة علامات الاستفهام، فإنه لا يمكن إغفال الجوانب الأخلاقية المرتبطة بهذه الأسعار، وكذلك تأثير أسعار التحويل على درجة التعقيد فى عملية استخدام المعايير الرقابية وتقييم أداء الفروع من جانب ومديريها من جانب آخر.

فى إطار هذه المقدمة قد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة أمور رئيسية من بينها ما يلى :

الأمر الأول: أن أسعار التحويل يمكن النظر إليها بإعتبارها آلية لتحقيق العديد من الأهداف كما أنها تمثل هدفاً، واستثماراً، واستراتيجية، وتكتيكا فى حد ذاتها.

الأمر الثاني: إن الشق الأخلاقى المرتبط بأسعار التحويل وكل من الممارسات والأهداف الكامنة وراء استخدامها تستخدم كقرينة أو دليل للسلوك

الإستغلالى للشركات العالمية سواء فى حالة الدول المتقدمة عامة، أو حالة الدول المضيفة النامية بصفة خاصة.

الأمر الثالث: يخطئ من يتصور أن الأدوار التى تلعبها فروع الشركات العالمية فيما بينها، أو بينها وبين المركز الرئيسى لكل فرع تقتصر فقط على المساهمة فى زيادة العوائد/ الأرباح أو توزيع وتجنب الأخطار مثلاً. فطبقاً لدرلسة بابنستاسيو وبيرس Papanstassiou & pearce التى أجريت على ١٨٥ فرعاً لشركات عالمية/ متعددة الجنسيات(١) تعمل فى المملكة المتحدة تبين أن الدور الرئيسى لهذه الفروع يتمثل فى (٣):

(أ) دعم شبكة الإمداد والتصدير لمجموعة الشركات العالمية وفروعها التى تعمل فى أوروبا من خلال إنتاج المكونات والأجزاء اللازمة لكثير من الصناعات مثل صناعات التجميع (السيارات، والسلع الصناعية والهندسية ... إلخ).

(ب) تصدير نتائج البحوث والتطوير للمراكز الرئيسية للشركات وفروعها داخل وخارج المملكة المتحدة، بالإضافة إلى إنتاج سلع أو خدمات جديدة لدعم المراكز التنافسية للفروع والمراكز الرئيسية.

الأمر الرابع: بالرغم من عولمة رؤوس الأموال، ووجود معايير للمحاسبة والمراجعة الدولية إلاّ أن التقلبات فى أسعار الصرف، ومعدلات التضخم، والتصرفات الغير قانونية للفروع واثارها المباشرة وغير المباشرة تؤدى إلى خلق فجوة فى التوقعات بين المراجع ومستخدم القوائم المالية ودائماً ما تتعاظم هذه الفجوة – طبقاً لنتائج البحوث والدراسات الميدانية – بالانتقال من المستوى المحلى إلى المستوى الدولى(٤). كما أن قياس وإعادة قياس وترجمة القوائم المالية للفروع الأجنبية فى الدولة المضيفة تثير ثلاث

---

(١) استهدفت الدراسة تحليل أدوار هذه الفروع بالدرجة الأولى، والشركات المشار إليها كانت من أصل أمريكى، وكندى، ويابانى، وأوروبى.

مشكلات رئيسية هى[٥]: (أ) التعديلات الواجب إجراؤها على القوائم المالية للفروع الأجنبية بحيث تتمشى مع قواعد المحاسبة المقبولة فى بلد المركز الرئيسى وذلك نتيجة اختلاف القواعد المحاسبية من بلد لآخر، (ب) اختيار أسعار الصرف التى تستخدم فى عملية إعادة القياس والترجمة، (جـ) ومعالجة الفروق الناجمة عن إعادة القياس والترجمة[*].

وفى هذا الخصوص لا يخطئ من يتصور أن حكومة الدولة المضيفة ربما هى التى تساهم بنصيب الأسد فى دفع فاتورة نتائج هذه المشكلات.

الأمر الخامس: رغم وجود ضغوط دولية لتوحيد الأسعار فى الأسواق العالمية، وحتى بافتراض نجاح هذه الضغوط، وهو ما لم يتحقق حتى الآن، فإن الشركات العالمية وفروعها لن تتوقف عن استخدام أسعار التحويل كآلية لتحقيق الأرباح. هذا على الرغم أيضاً من أن العملاء الدوليون يمكنهم إجبار هذه الشركات على المشاركة فى بعض أنواع الأعباء التكاليفية بمقتضى عقد أو اتفاقية معينة على النحو المعمول به الآن بالنسبة للشركات اليابانية التى تعمل فى مجال صناعة شبه الموصلات الإلكترونية Semiconductors Industry[٦].

الأمر السادس: من منظور القانون الدولى العام، هل من المتوقع أن يتعاظم دور أسعار التحويل كآلية لتحقيق الأرباح مثلاً فى ظل تفعيل أو تطبيق اتفاقية الجات GATT؟

أسعار التحويل: المفهوم والنطاق والديناميكية

بمراجعة إسهامات الكتاب والباحثين يمكن ملاحظة وجود شبه اتفاق أو تشابه بين الآراء حول تعريف أسعار التحويل، ونطاقها وحركيتها/ ديناميكيتها. ويمكن توضيح بعض الأمثلة على ذلك باختصار كالآتى:

(*) تأسست لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC وبدأت أعمالها فى عام ١٩٧٣.

المفهوم: طبقاً لتريسترا، وسراثى Terpstra & Sarathy فإن أسعار التحويل تعنى «ثمن السلع المباعة من قسم إلى قسم أو فرع إلى فرع من فروع الشركة العالمية»[٧].

أما تزنكوتا وزملاؤه. .Czinkota, et al فيروا أن سعر التحويل هو عبارة عن :

«السعر المحددة لتحويل أو بيع السلع بين الشركات المرتبطة ببعضها البعض أو بين المركز الرئيسى/ الشركة الأم وفروعها فى الأسواق الدولية، أو هو عبارة عن «الثمن المحد لبيع السلع بين أعضاء عائلة الشركة الواحدة»[٨].

ويُعرِّف كرو وساولز Crow & Sauls أسعار التحويل بأنها :

«ثمن السلع والخدمات التى يتم تحويلها بين وحدتين إنتاجيتين داخل شركة واحدة»[٩].

ويرى بندون Bindon أن :

«أسعار التحويل هى محددات قيمة السلع أو الخدمات المحولة بين وحدات الأعمال التى تنتمى أو تشارك فى ملكية واحدة»[١٠].

وفى هذا الخصوص يشير بندون Bindon إلى أن الحكومة الأمريكية ما زالت تبحث عن طرق يمكن استخدامها لتحديد أسعار تحويل الأصول الغير ملموسة، بحيث لا يقتصر الأمر فقط على الطرق المستخدمة فى تحديد سعر التحويل للسلع والأصول الملموسة والخدمات.

ويفرق جراى Gray بين نوعين من أسعار التحويل فى شركة إمبلكس الفرنسية[١١]:

الأول: سعر التحويل داخل الدولة الواحدة Intra - country Transfer Price: وهو السعر الذى يستخدم فى تحويل السلع المصنعة فى إحدى الدول

لكى تباع من خلال فرع آخر فى نفس البلد، حيث أن الفرع الذى يقوم بالتصنيع لا يقوم بالبيع فى هذه الدولة. وهذا السعر عبارة عن إجمالى تكاليف التصنيع زائد ١٠ ٪ مقابل هامش ربح التشغيل وتغطية المصروفات الإدارية.

الثاني: سعر التحويل من دولة لدولة أخرى Intercountry Transfer Price: هو ثمن البيع للسلع المصنعة فى إحدى الدول والتى يتم بيعها فى دولة أخرى.

وهذا الثمن يزيد عن الأول بنسبة ١٠ ٪ لتغطية النفقات الإدارية الإضافية الناتجة عن جهود البيع خارج حدود الدولة وتحقيق هامش ربح بدرجة ما.

ويمكن توضيح ذلك بالمثال الآتى:

إجمالى تكلفة تصنيع الوحدة	٩٠	دولار
(+) ١٠ ٪ ربح التشغيل	٩	دولار
سعر التحويل داخل الدولة الواحدة	٩٩	دولار
(+) التكاليف الإدارية للوحدة	١٠	دولار
(+) ١٠ ٪ هامش ربح على التكاليف الإدارية الإضافية	١	دولار
سعر التحويل من دولة لدولة أخرى	١١٠	دولار

وطبقاً لإسهامات راديبو، وجراى Redebaugh & Gray فإن أسعار التحويل هى عبارة عن (١٢):

أسعار السلع والخدمات (المباعة أو المشتراة) المحولة أو المتبادلة بين أعضاء الشركة الواحدة، أى بين المركز الرئيسى وأحد الفروع، أو بين الفروع بعضهم البعض، و بين أحد الفروع والمركز الرئيسى ... إلخ.

تشجيع منظمة الأمم المتحدة لوضع ميثاق شرف Code of conduct يلزم الشركات العالمية بتبنى سياسات مشروعة أو موضوعية وعادلة لممارسات أسعار التحويل من ناحية، وتسمح بالإفصاح عن المعلومات الضرورية (كماً ونوعاً) لتمكين الدول المعنية من رصد تصرفات وممارسات هذه الشركات بشكل يتلاءم مع مصالحها من ناحية أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن الدول النامية تشارك الدول الصناعية نفس التوجه. ففى عدة ندوات ومؤتمرات دولية نظمتها الأمم المتحدة ومنظمة الاقتصاد والتنمية الأوروبية أثارت وفود هذه الدول عدداً من المشاكل المترتبة على أسعار التحويل وتأثيرها السلبى على نظم الضرائب، وحصيلتها من الضرائب، والرسوم الجمركية وغيرها[١٤].

انطلاقاً من المقدمات الأساسية التى سبق عرضها، فإن البحث الحالى يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الآتية، وتقديم الإجابة على عدد من التساؤلات أو علامات الاستفهام فى ضوء ما توصلت إليه. **نتائج الدراسات الميدانية واسهامات الكتاب والممارسين :**

١- تحديد المبررات أو الأهداف والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية.

٢- ما هى العوامل الرئيسية التى تحدد أسعار التحويل والشروط الموقفية المرتبطة بذلك (المحددات والشروط الموقفية لأسعار التحويل).

٣- رصد المشكلات وتحديد الآثار الحرجة لأسعار التحويل/ على تقييم الأداء والرقابة، وعلى الدخل، والضرائب، ودرجة التدويل.

٤- توضيح المداخل أو الاستراتيجيات أو الطرق المستخدمة فى تحديد أسعار التحويل، ومن تقع عليه مسئولية تحديد الأسعار (هل الفروع أم المركز الرئيسى) ؟

٥- إلقاء الضوء على بعض ممارسات الشركات العالمية وفروعها فى إطار السياسات الخاصة بأسعار التحويل.

٦- ما هى الوضعية المستقبلية لممارسات استخدام أسعار التحويل فى ظل اتفاقية الجات؟

فى ضوء الأهداف التى تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها يمكن تحديد الأهمية النسبية لها من المنظور الأكاديمى والتطبيقى على النحو الآتى باختصار :

أولاً: المنظور الأكاديمي: تعتبر الدراسة الحالية، وإن كانت مرجعية بطبيعتها واحدة من المبادرات البحثية الجديدة فى الموضوع محل الدراسة على مستوى الواقع العربى الأكاديمى.

ولما كانت المنهجية الرئيسية للدراسة تعتمد على مراجعة نتائج الدراسات والبحوث والإسهامات السابقة، وحيث أنها جاءت تلخيصاً لهذه النتائج يصبح من اليسير على أى باحث الانطلاق من نتائجها لإجراء سلسلة من البحوث الميدانية فى الواقع المصرى أو العربى، أو صياغة فروض جديدة واختبارها.

ثانياً: المنظور التطبيقي: سبق الإشارة إلى أهمية الدراسة الحالية على صعيد البحث الميدانى الموجه أكاديمياً، أما من المنظور التطبيقى فإن ما عرضته الدراسة من قضايا، وإجابات للعديد من علامات الاستفهام حول أسعار التحويل تصلح، فى تصور الباحث، كدعامة لإعداد ورقة عمل لمشروع مصرى أو عربى يستهدف تجنب الممارسات السلبية لفروع الشركات العالمية العاملة فى الدول العربية، خاصة بعد تعاظم الدور الحالى والمرتقب لهذه الفروع، واتساع فرص نمو الاستثمارات الأجنبية بأشكالها المختلفة فى ظل التوجهات الليبرالية (اقتصادياً وسياسياً وثقافياً ...) الجديدة، أو ما يسمى بتعاظم ظاهرة العولمة، والشراكة، وكذلك توقيع مصر ومعظم هذه الدول تقريباً على اتفاقية الجات وما سيترتب عليها من آثار.

حدود البحث

للبحث الحالى حــدوداً علمـيـة أو بحـثية، وأخرى زمـنيـة، ومـيدانية أو عملية. فمن الناحية العلمية يخرج عن إطار اهتمام البحث عدداً من الموضوعات مثل: (١) التعارض فى المصالح بين فروع الشركات العالمية والمراكز الرئيسية لها والجوانب والقضايا الفنية المرتبطة بحلها فى إطار سياسات أسعار التحويل. وبالقياس الأساليب الفنية لحل المشكلات الناجمة عن أسعار التحويل خاصة من المنظور الميدانى المبنى على نتائج الدراسات والبحوث العلمية. (٢) التوجهات المرتبطة بالقواعد الحاكمة واتفاقيات استخدام وممارسات أسعار التحويل وسياساتها فى الدول المتقدمة وردود أفعال الشركات والفروع المعنية. (٣) المعالجة المحاسبية للقضايا والمشكلات وطرق وأساليب تطبيق سياسات وممارسات أسعار التحويل من المنظور المحاسبى والمراجعة سواء بين فروع الشركات العالمية، أو بينها وبين المراكز الرئيسية أو على مستوى الأقسام داخل الوحدة الواحدة (الشركة الواحدة).

لقد اجتمع عدد من الأسباب وراء استبعاد هذه الأمثلة من الموضوعات من دائرة اهتمام البحث الحالى. ومن بين هذه الأسباب ارتفاع درجة حساسية هذه الموضوعات بالنسبة للشركات العالمية وفروعها، واعتراف معظم الباحثين والكتاب مثل راديبو وجراى، Radebaugh & Gray بإعراض الشركات والفروع عن الإدلاء أو التصريح بالمعلومات المرتبطة بها والتى تعتبر من بين أهم أسرارها(١٥).

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى خروج الموضوعات المشار إليها عن مجال تخصص الباحث حيث تنطوى على جوانب قانونية ومحاسبية وضريبية كثيرة. وعدم توافر معلومات كافية عن محاولات وتجارب الدول

بشأن الضوابط والأحكام الخاصة بأسعار التحويل وأساليب تطبيق الأحكام والتى ما زالت قيد الدرس.

أما من الناحية الزمنية، فتجدر الإشارة إلى أنه طبقاً لمتطلبات أو أحكام إجراء هذا البحث، كان من الضرورى إنجازه وتقديمه خلال شهرين الأمر الذى قد يؤدى إلى ظهور بعض جوانب القصور العلمى أو المنهجى من جانب، ومن جانب آخر صعوبة تضمين أكبر عدد ممكن من نتائج الدراسات والإسهامات السابقة فى البحث، حتى وإن تجانست فى معظم نتائجها، وعلى الرغم من حرص الباحث على عرض أهم الدراسات والبحوث الرائدة فى مضمون البحث.

مراجعة الإسهامات ونتائج الدراسات والبحوث السابقة

كبداية تجدر الإشارة إلى أن الأهداف التى تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها تمثل إطاراً رئيسياً لعرض المراجعة الخاصة بنتائج الدراسات والبحوث السابقة، حيث يمكن بالتالى تناولها على النحو الآتى:

أولاً: الدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل: فى هذا الخصوص تشير إسهامات الكتاب ونتائج البحوث إلى تعدد وتنوع الدوافع والمبررات وراء ممارسات فروع الشركات العالمية المرتبطة بأسعار التحويل. ولا تقتصر هذه الدوافع على الفروع فقط. بل أيضاً تمتد إلى المراكز الرئيسية لها ومن بين هذه الدوافع ما يلى :

١- تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد / الربح: فطبقاً لماديورا Madura وماتسيورا Matsuura، وباليوودا Paliwoda وأيتمان Eitemann وغيرهم يمكن توضيح ذلك على النحو الآتى(١٦)، (١٧)، (١٨): نظراً لصعوبة فهم وتباين نظم وقوانين الضرائب فى دول كثيرة، وسعياً من قبل

مثال رقم (١) تأثير الضريبة على صافي الدخل/ الربح في حالة ارتفاع أسعار التحويل وحالة انخفاضها - جدول رقم (١)

نفترض أن إحدى الشركات العالمية مركزها الرئيسى نيويورك تمتلك فرعين خارج الولايات المتحدة، الأول يعمل فى مجال الصناعات الغذائية بإحدى الدول التى تتميز بانخفاض معدل الضريبة على الدخل/ الربح، والثانى يقوم بتوزيع منتجات الفرع الأول فى دولة أخرى يرتفع فيها معدل هذه الضريبة. وبافتراض أن معدل الضريبة فى الدولة الأولى ٢٥ ٪، وفى الدولة الأخرى ٥٠ ٪.

جدول رقم (١)

الحـــــالات	الفرع الأول (المنتج)	الفرع الثاني (الموزع)	الشركة الأم (مجمع)
١- انخفاض سعر التحويل			
المبيعات بالدولار الأمريكى	١٤٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
(-) تكلفة البضاعة المباعة	١٠٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠
مجمل الربح (الدخل الإجمالى)	٤٠٠	٦٠٠	١٠٠٠
(-) مصروفات أخرى للعمليات	١٠٠	١٠٠	٢٠٠
الدخل قبل الضريبة	٣٠٠	٥٠٠	٨٠٠
(-) الضرائب على الدخل (٢٥ ٪/ ٥٠ ٪)	٧٥	٢٥٠	٣٢٥
الربح/ الدخل الصافي	٢٢٥	٢٥٠	٤٧٥
٢- ارتفاع سعر التحويل			
المبيعات بالدولار الأميركى	١٧٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
(-) تكلفة البضاعة المباعة	١٠٠٠	١٧٠٠	١٠٠٠
مجمل الربح/ الدخل الإجمالى	٧٠٠	٣٠٠	١٠٠٠
(-) مصاريف أخرى للعمليات	١٠٠	١٠٠	٢٠٠
الدخل قبل الضريبة	٦٠٠	٢٠٠	٨٠٠
(-) الضريبة على الدخل (٢٥ ٪/ ٥٠ ٪)	١٥٠	١٠٠	٢٥٠
صافي الدخل/ الربح	٤٥٠	١٠٠	٥٥٠

(سهم "المبيعات" من الفرع الأول إلى الفرع الثاني في الحالتين)

المصدر: S. Paliwoda, op. cit., p. 279.

مثال رقم (٢) الأثر على تدفقات الأموال في حالة تساوي معدلات الضريبة في البلدين - جدول رقم (٢)

جـدول رقم (٢)

الحـــالات	الفرع الأول (المنتج)	الفرع الثاني (الموزع)	الشركة الأم (مجمع)
١- انخفاض سعر التحويل			
المبيعات بالدولار الأمريكي	١٤٠٠ (المبيعات)	٢٠٠٠	٢٠٠٠
(-) تكلفة البضاعة المباعة	١٠٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠
مجمل الدخل/ الربح	٤٠٠	٦٠٠	١٠٠٠
(-) مصروفات أخرى للعمليات	١٠٠	١٠٠	٢٠٠
الدخل قبل الضريبة	٣٠٠	٥٠٠	٨٠٠
(-) الضرائب على الدخل (٥٠٪)	١٥٠	٢٥٠	٤٠٠
صافي الدخل/ الربح	١٥٠	٢٥٠	٤٠٠
٢- ارتفاع سعر التحويل			
المبيعات بالدولار الأميركي	١٧٠٠ (المبيعات)	٢٠٠٠	٢٠٠٠
(-) تكلفة البضاعة المباعة	١٠٠٠	١٧٠٠	١٠٠٠
مجمل الدخل/ الربح	٧٠٠	٣٠٠	١٠٠٠
(-)مصروفات أخرى للعمليات	١٠٠	١٠٠	٢٠٠
الدخل قبل الضريبة	٦٠٠	٢٠٠	٨٠٠
(-) الضريبة على الدخل (٥٠٪)	٣٠٠	١٠٠	٤٠٠
صافي الدخل/ الربح	٣٠٠	١٠٠	٤٠٠

المصدر: Ibid., P. 280.

٢- توفير وإدارة التدفقات النقدية وتجنب الأخطار [١٩]، [٢٠]: في هذا المجال يمكن عرض الآتى :

(أ) يساعد استخدام أسعار التحويل فى توفير النقدية اللازمة وإدارتها لسداد الإلتزامات الجارية والقروض وتمويل الاستثمارات الجديدة وشراء الأسهم والسندات ... إلخ الأمر الذى يساعد على توزيع أو تجنب الأخطار.

(ب) تساعد أسعار التحويل طبقاً لرونكانيان وتزنكوتا Ronkainen & Czin-kota على نقل الأموال من البلدان التى يتوقع أن تنخفض فيها قيمة العملة وبالتالى تجنب خطر التغيرات السلبية فى أسعار الصرف أو تدنية هذا الخطر[٢١] .

(جـ) وتتعاظم الآثار السابقة إذا أُخذ فى الاعتبار أن أسعار التحويل لا تخضع لأنواع معينة من الضرائب والقيود مثل الضرائب المفروضة على توزيعات الأرباح، والإيجار، وعوائد عقود التراخيص أو الامتيازات واستخدام براءات الاختراع وغيرها Withholding taxes .

بعض الحالات والأدلة الميدانية/ التطبيقية

الحالة الأولى :

شركة هيولت – باكرد Hewlet - Packard طبقاً لما ورد فى تقرير بزنيس أنترناشيونال BI بعدديها الصادرين فى ١١ يونيه، و ١٢ نوفمبر ١٩٩٠ حول استخدام أسعار التحويل فى هذه الشركة وفروعها تبين أن أهم هذه الأهداف ما يلى: تشجيع المديرين على تحقيق الأرباح بمستوى مرتفع، وتدنية فرص المراجعة الضريبية، وتحويل الأرباح، وإخضاعهما لمعدلات ضريبية أقل.

الحالة الثانية:

نتائج حرب أسعار التحويل، فى ضوء تقرير لنيومان Newmann أورد هيل Hill ما يلى :

١- خلال الثمانينات خسرت الحكومة الأمريكية حوالى ٣٥ بليون دولاراً نتيجة ممارسات وسياسات أسعار التحويل الخاصة بفروع الشركات العالمية العاملة بالولايات المتحدة سواء كانت بريطانية أو ألمانية أو كندية.

٢- اتهمت الحكومة الأمريكية فروع شركة تويوتا وتوشيبا وسونى وميتسوبيشى بانتهاك وكسر قوانين الضرائب.

٣- قامت شركة ياماها Yamaha بدفع مبلغ١٢٣ مليون كضرائب عن عام واحد وكان هذا الرقم أقل من الرقم المستحق بمقدار ٢٧ مليون دولار. ومن ثم قام مكتب Internal Revenue Service (IRS) بمطالبة الشركة بدفع هذا المبلغ.

٤- اكتشف أحد كبار الموظفين بالحكومة الفيدرالية الأمريكية أن أحد فروع الشركات الأجنبية العاملة فى أمريكا يقوم بدفع مبلغ ١٥ دولار كفائدة على كل سيارة توزع مع العلم بأن عقد التوزيع لا يحتوى أى نص بهذا الخصوص.

٥- اتهمت شركة يابانية عالمية بتقاضيها أقساط التأمين مرتين فى العام على مخزون السيارات لفرعها بالولايات المتحدة.

(د) تخفيض حجم المخزون ومن ثم الأخطار المرتبطة بتراكمه (انخفاض الأسعار، الحريق) وتوسيع نطاق العمليات والنشاطات الدولية للفروع، وكذلك الشركة الأم[٢٤].

يترتب على تخفيض حجم المخزون انخفاض تكلفة التخزين الإجمالية من ناحية أخرى مما يؤدى إلى ارتفاع الأرباح المحققة وتجنب تجميد الأموال وغير ذلك. كما أن توسيع نطاق العمليات فى شكل العلاقات التبادلية بين الفروع من جانب، وبينها وبين المركز الرئيسى من جانب آخر إلى ارتفاع درجة التدويل الكلية. وتجدر الإشارة فى هذا الخصوص إلى أمرين رئيسيين هما[٢٥]:

(١) إن حجم المخزون من البضاعة الجاهزة لدى الفروع التى تتخصص أو تقوم بتسويق هذه البضاعة يعتبر دالة فى نظام الإنتاج الذى يتبعه الفرع الآخر أو المركز الرئيسى (هل هو نظام مستمر، أو بالطلبية، أو موسمى أو أى نظام آخر، كما أنه دالة فى سعر التحويل أيضاً.

(٢) إن ارتفاع حجم المخزون فى أحد الفروع فى البلد المضيف قد يترتب عليه تدخلاً من السلطات المعنية فى هذا البلد بشأن أسعار التحويل فمن المفيد مراعاة تمشى حجم المخزون مع حجم الطلب فى السوق المعين.

مثال ميداني لماهر وآخرون .Maher, et al

بسبب انخفاض الطلب واجه أحد الفروع لشركة يابانية عالمية مشكلة ارتفاع حجم المخزون من السلعة التى يقوم بتسويقها فى الولايات المتحدة، ونظراً لأن الشركة الأم تتبع نظام Just - in - time فهى حريصة على أن يكون حجم المخزون من السلع الجاهزة يساوى صفر. وترتب على ارتفاع حجم المخزون فى فرعها ارتفاع تكلفة التخزين حيث بلغ حجم المخزون مقدار مبيعات عام كامل، علماً بأن الحد الأقصى للمخزون لا يجب أن يتعدى لدى الفرع عن مقدار مبيعات ٣ شهور فقط وذلك فى الظروف العادية. لذا انخفضت أرباح الفرع وبدأ فى تحمل خسائر. وقد قام مكتب In-ternal Revenue Service (IRS) بالولايات المتحدة باتهام الشركة بالمبالغة فى رفع أسعار التحويل فى الوقت الذى انحسر الطلب على السلعة فى السوق الأمريكى.

هذه الحالة تشير إلى أن الحكومة قد تتدخل فى أمور خاصة بأسعار التحويل، كما أن نظام JIT فى الإنتاج قد يؤدى إلى خلق مشاكل ترتبط مثلاً بإدارة المخزون وتكلفته ... إلخ.

٣- **التغلب على قيود التجارة:** يتفق معظم الكتاب والباحثين وكذلك مدراء الشركات العالمية على أن الاستثمار الأجنبى المباشر يعتبر أحد الاليات الفعالة لكسر القيود على التجارة فى بعض الدول التى تقوم برفع الرسوم الجمركية على الواردات بهدف حماية صناعاتها الوطنية. ونظراً لجاذبية أسواق هذه الدولة (مقاسة بحجم السوق ووفرة عوامل الإنتاج وانخفاض تكلفتها) تقوم الشركات العالمية بإنشاء فروع فيها طالما توافرت الفرصة لذلك.

وفى دول أخرى مضيفة تلجأ إلى رفع الرسوم الجمركية على الصادرات

والواردات كوسيلة لزيادة حصيلتها من النقد الأجنبى. كما تسعى معظم الدول، بل وتتنافس فيما بينها، لجذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال منح أنواع مختلفة من الامتيازات (الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية على الصادرات والواردات من المواد والسلع نصف المصنعة لفترة زمنية معينة، وتخفيض تكلفة خدمات البنية الأساسية وحرية تحويل الأرباح .. وغيرها). وذلك سعياً منها لتعظيم الدور الذى يلعبه هذا النوع من الاستثمارات من خلال الشركات العالمية فى دعم التنمية الاقتصادية[٢٦].

وفى ضوء إسهامات ماتسيورا، ورونكانيان، وتزنكوتا وغيرهم، فإن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم بدرجة كبيرة لتخفيض أعباء الرسوم الجمركية أو تخفيض الأثر السلبى لمعوقات التصدير والاستيراد فضلاً عن تجنب الرقابة على أسعار الصرف وتقلباتها[٢٧]. ومع استغلال فروع الشركات العالمية بالدول المضيفة للامتيازات الضريبية والتجارية الممنوحة من قبل حكومات هذه الدول يمكن أن تتعاظم عوائد هذه الفروع من خلال ممارستها وساسياتها الخاصة بأسعار التحويل.

٤- تنمية المركز التنافسي في الأسواق الدولية: من المثير للإهتمام أن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم من المنظور الاستراتيجى لتنمية والمحافظة على المركز التنافسى للفروع أو للمراكز الرئيسية فى آن واحد. فأسعار التحويل ميدان واسع للمناورة وتتداخل فيها دوافع المديرين، وأهداف الربح، وأهداف الحكومات ... وغيرها.

وفى هذا السياق، وطبقاً لفيلبس وزملاؤه .Philips, et al فإن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تستخدم فى [٢٨]:

١- إعاقة الشركات/ القروع المنافسة للدخول إلى نفس السوق. حيث تستخدم **أسعار التحويل فى هذه الحالة كمعوق للدخول** Barrier to Entry بهدف المحافظة على المركز التنافسى للفرع. فمثلاً وجد أن شركات إنتاج

البترول تقوم باستخدام أسعار التحويل لتخفيض جاذبية عملية/ نشاط التوزيع وتسويق المشتقات البترولية أمام المنافسين المرتقبين.

٢- تفعيل توزيع السلع والتأكد من أن أسعار التحويل لا تؤثر على الفرص التسويقية بالأسواق الأجنبية. وكذلك لتحقيق درجة عالية من الفعالية (مقاسة بمعدل العائد على الاستثمار مثلاً). هذا مع الأخذ فى الاعتبار أن هذين الهدفين يمثلان فى الوقت نفسه نوعين من التحديات الرئيسية أمام المديرين الدوليين[٢٩].

٥ - إدارة مستوى الانغماس أو التغلغل في الأسواق العالمية To Mange the Level of Involvement in F. Markets:

تختلف درجة التدويل International Degree of Committment من شركة عالمية لأخرى. فالشركة التى تمتلك فروعاً مملوكة لها ملكية مطلقة Wholly - owned أو مشتركة joint venture قد تتمتع بدرجة عالية من التدويل أو مستوى عال من الانغماس والتغلغل فى الأسواق الدولية اذا قورنت بأخرى تعتمد على منح عقود التراخيص أو الإنتاج الدولى من الباطن International Subcontracting أو أى شكل آخر من أشكال الاستثمار الأجنبى غير المباشر.

فالشركات العالمية عادة ما تستخدم أسعار التحويل كأساس للتمييز بين الفروع المملوكة لها ملكية مطلقة، وتلك التى تعمل على أساس الاستثمار المشترك، والأخرى التى تعمل بعقود التوزيع أو عقود الامتياز/ التراخيص Licensing Contracts. فبينما يتم تخفيض مستوى أسعار التحويل بين الفروع (أو للفروع) المملوكة ملكية كاملة للشركة الأم قد يتم رفع هذه الأسعار لتلك التى تعمل على أساس الملكية المشتركة أو الموزعين أو المرخص لهم Licensees وذلك طبقاً للظروف.

وفى هذا المجال، وطبقاً لتربسترا وسراثى Terpstra & Sarathy أشارت

الدراسات الميدانية إلى عدة أمثلة منها المثال الآتى[٣٠]: تتقاضى إحدى الشركات العالمية الأمريكية الأصل وتعمل فى مجال الصناعات الإلكترونية من الموزعين الأجانب التابعين لها نسبة ١٠٪ زيادة عن سعر التحويل أو البيع لفروعها العاملة فى الخارج لعدة أسباب:

(أ) الفروع تدفع مقابل التدريب على المنتج (الحاسب الآلى) بينما الموزع لا يتحمل أو يشارك فى تكلفة التدريب حيث يتم التدريب على نفقة الشركة.

(ب) التعاون بين الشركة والموزعين فى مجال الإعلان بنسبة ٥٠٪ بينما الفروع تتحمل تكلفة الإعلان بالكامل.

(جـ) الفروع والموزعون لا يعملون فى نفس السوق (الدولة).

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأن هذا النوع من التمييز يمكن فروع الشركات العالمية من دعم مركزها التنافسى فى نفس الوقت، خاصة فى مواجهة الشركات أو فروع الشركات التى لا تنتمى إلى عائلة الشركة المعنية، أو تلك التى لا تربطها بهم علاقة مصلحة مشتركة Mutual Interest.

٦- **تشجيع وتحفيز مديري الفروع**: بالرغم من أن الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل بين الفروع تؤدى إلى خلق مشكلات ترتبط بتقييم الأداء والرقابة والتأثير السلبى على معنويات مديرى الفروع إلاّ أن نتائج بعض الدراسات الميدانية والحالات الواقعية مثل حالة شركة هيولت – باكرد سالفة الذكر أشارت إلى أن أسعار التحويل تستخدم فى تحفيز مديرى الفروع[٣١].

٧- **كسر القيود المفروضة علي تحويل الأرباح** Repatrition of Profits: تعتبر أسعار التحويل بين الفروع وسيلة فعالة لنقل أو تحويل الأرباح للمركز الرئيسى بالدولة الأم أو فيما بينها فى حالة وجود قيود من قبل حكومات الدول المضيفة على تحويلات الأرباح للخارج.

٨- وأخيراً في إطار العلاقة بين الأهداف/ الدوافع ومستويات أسعار التحويل، يمكن عرض نتائج الدراسة التى قام بها بلاشايرت Plasschaert على النحو الموضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) مستوى أسعار التحويل والدوافع

فى هذا الخصوص لخص بلاشايرت Plasschaert العلاقة بين مستويات أسار التحويل التى تحددها الشركة العالمية الأم والدوافع أو الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، وقد يكون من المفيد عرضها على النحو الآتى باختصار على افتراض أن ما تمارسه الشركة الأم من المحتمل جداً أن يتبناه الفرع ايضاً.

الدافع	تصرفات الشركة العالمية (مستوى السعر)
* تخفيض أعباء الرسوم الجمركية على الاستيراد والتصدير.	تخفيض أسعار التحويل
* تجنب أخطار انخفاض أسعار الصرف وقيمة العملات:	
* انخفاض قيمة العملات.	رفع أسعار التحويل
* ديون مطلوبة فى دول متخلفة (أو نامية).	رفع أسعار التحويل
* مطالبات ديون فى دول متقدمة حيث ارتفاع قيمة العملة.	مغالاة فى تحديد سعر التحويل
* تحويل الأرباح أو رأس المال.	رفع أسعار التحويل
* الرسملة على الآلات.	رفع أسعار التحويل
* دعم المطالبة برفع السعر أو تبرير أرتفاع أسعار السلع من خلال المبالغة فى التكلفة.	رفع أسعار التحويل
*تجنب الأعباء أو العقوبات المفروضة على الاحتكار أو الناتجة عن كسر قوانين منع أو مكافحة الاحتكارات.	تخفيض أسعار التحويل
* تجنب أعباء حالات الاغراق أو الناتجة عن كسر قانون منع أو مكافحة الاغراق.	رفع أسعار التحويل
* تجنب المطالبة بزيادة الأجور من خلال تخفيض رقم الربح.	رفع أسعار التحويل
* دعم الصناعات الناشئة.	تخفيض أسعار التحويل
* تعظيم الحصة من السوق للإضرار بالمنافسين.	تخفيض سعر التحويل. حيث يتم تخفيض التكلفة وبالتالى سعر البيع للمستهلك

المصدر: R. F. Plasschaaert, "The Multiple Motivations for Transfer Pricing Modulations in Multinational Enterprises and Governmental Counter - Measures, Management, International Review, Vol. 34, No. 2, Special issue, 1994, pp. 36 - 50.

ثانياً: المحددات والشروط الموقفية:

فى ضوء نتائج دراسات بيرنز Burns[٣٢]، (والتى شملت ١١٤ شركة عالمية أمريكية الأصل) وكاتس - باريل Cats - Baril[٣٣]، وإسهامات باليوودا Paliwoda[٣٤]، ودراسات كافيو سجل Cavusgil أو إسهاماته الأولى[٣٥]، وغيرهم، فإن قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تحكمه شروط أو عوامل متعددة، بعضها يرتبط بمعطيات السوق المضيف وخصائصه Foreign Market Specific Factors، والبعض الآخر يتعلق بخصائص وتوجهات المركز الرئيسى/ الشركة الأم أو أهدافها Firm Specific Factors وكذلك الفرع/ الفروع، فضلاً عن بعض العوامل الخاصة بحكومة الدولة الأم. ويمكن باختصار عرض أهم المحددات والشروط الموقفية الخاصة بأسعار التحويل طبقاً لنتائج الدراسات الميدانية على النحو الآتى:

١- ظروف السوق بالدولة المضيفة وخصائصه (حجم السوق، درجة المنافسة، ونظام التوزيع، ومواقع الإنتاج ...) فضلاً عن درجة الاستقرار السياسى ومعدلات التضخم وغيرها من الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية الأخرى بالسوق المضيف.

٢- القوانين والضوابط الحكومية المطبقة فى السوق المضيف والخاصة بالآتى على سبيل المثال:

(أ) القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير وإجراءاتها.

(ب) نظم الضرائب على الدخل أو الأرباح، والقيود على تحويل الأرباح للخارج ومعدلاتها.

(جـ) الرقابة على الأسعار.

(د) الرقابة على أسعار الصرف.

(هـ) القيود المفروضة على نظم المحاسبة وقواعد إعداد التقارير المالية.

(و) الرسوم الجمركية على الواردات والصادرات.

(ز) القوانين الخاصة بمحاربة الإغراق ومنع الاحتكارات.

(ح) دعم الصادرات والإعفاءات الضريبية.

(ط) المصادرة أى مصادرة الشركات الأجنبية أو فروعها أو أرباحها.

(ى) تحسين المركز المالى للفرع.

٣- مستوى أو نسب الأرباح المستهدف تحقيقها بالنسبة لكل فرع طبقاً للمعايير التى يحددها المركز الرئيسى.

٤- درجة الانتشار الجغرافي للفروع التابعة للشركة العالمية أو بمعنى آخر درجة تدويل نشاط الشركة الأم.

٥- وعلى صعيد الدولة الأم فإن تحديد أسعار التحويل يتأثر أيضاً بنظام الضرائب المطبق، ومتطلبات السلطات الضريبية والجمركية، ودرجة الحرية التى تسمح بها الحكومة فى تحديد أسعار التحويل.

أما بالنسبة لعلاقة الفروع والشركة الأم (المركز الرئيسى) فقد أشارت نتائج دراسة أربان Arpan التى أجريت على ٦٠ فرع من فروع الشركات العالمية إلى وجود ظروف أو شروط معينة تفرض ضرورة:

(أ) رفع أسعار التحويل على المعاملات (البيع/ الشراء) أو التدفقات من الفروع إلى الشركة الأم.

(ب) تخفيض أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع.

(جـ) تخفيض أسعار التحويل من الفروع إلى الشركة الأم.

(د) رفع أسعار التحويل من الشركة الأم إلى الفروع.

ويمكن توضيح هذه الظروف باختصار فى الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

ظروف في الدولة المضيفة تفرض رفع أسعار التحويل علي المعاملات وتخفيضها من الشركة الأم إلي الفروع، وتفرض خفض ورفع أسعار التحويل من الفروع إلي الشركة الأم في البلد المعين

حالة رقم (١) انخفاض أسعار التحويل من الشركة الأم إلي الفروع وارتفاع هذه الأسعار من الفروع إلي الشركة الأم	حالة رقم (٢) ارتفاع أسعار التحويل من الشركة الأم إلي الفروع وتخفيض هذه الأسعار من الفروع إلي الشركة الأم
١- ارتفاع الرسوم الجمركية	١- شركاء محليون (الشراكة الوطنية)
٢- انخفاض معدل الضريبة على الدخل فى الدولة المضيفة مقارنة بالدولة الأم	٢- ضغوط العاملين للحصول على حصة كبيرة من أرباح الشركة
٣- ارتفاع درجة المنافسة (وجود درجة ذات دلالة من المنافسة)	٣- الضغوط السياسية لتأميم أو مصادرة الشركات الأجنبية التى تحقق أرباحاً مرتفعة .
٤- الإعتماد على المركز المالى Finan-cial appearance فى منح القروض المحلية	٤- القيود المفروضة على تحويل الأرباح (أو التوزيعات على الأسم) للخارج
٥- دعم الصادرات أو تخفيض الضرائب على قيمة الصادرات (امتيازات ضريبية)	٥- عدم الاستقرار السياسى
٦- انخفاض معدل التضخم عن نظيره فى الدول الأخرى.	٦- اتفاقيات الربط البيعى (حجم مبيعات معين) .
٧- القيود المفروضة على قيمة واردات الفرع من السلع فى الدولة المضيفة.	٧- الرغبة فى التغطية على ربحية عمليات الفروع لمنع دخول المنافسين.
	٨- رقابة الحكومة على أسعار السلع النهائية واعتماد التسعير على تكلفة الإنتاج.

المصدر: J. S. Arpan, "intracorporate Pricing: Non - American Systems and views", in L. Radebaugh and S. J. Gray, op. cit., (exhibit 18.2), p. 494.

٦- توجهات مديرو الفروع وخصائصهم (الخبرة، مستوى الطموح...) ومدى رغبة المركز الرئيسى فى تحفيزهم.

٧- الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل على نحو ما سيتم عرضه فيما يعد بشيء من التفصيل فى الشكل رقم (٢) مثل :

(أ) دورة حياة السلعة.

(ب) طبيعة ودرجة التقدم التكنولوجى.

(جـ) درجة التنويع (استراتيجية التنويع التى تتبعها الشركة/ الفروع).

كما يضاف إلى ما سبق أيضاً طبيعة السلعة هل هى سلعة نمطية أم أنها غير نمطية كبعد رابع من الأبعاد.

٨- وبصفة عامة، يمكن القول أيضاً أنه كلما تعددت الأهداف المرتبطة بأسعار التحويل، وارتفعت درجة العولمة/ التدويل، وكذلك درجة المنافسة فى الأسواق الدولية كلما تطلب الموقف ضرورة التنسيق بين الفروع لتبنى استراتيجية تنافسية للتسعير. وفى حالة قيام المركز الرئيسى بتحديد حصة كل فرع أى نسبة مساهمته فى الربح المستهدف فإن هذا يتطلب أيضاً إما قيام المركز بتحديد سعر التحويل وسعر البيع لكل فرع أو على الأقل تقديم الإرشادات الخاصة بذلك.

وطبقاً لنتائج الدراسة التى أجراها تانج Tang عن أسعار التحويل فى التسعينات على ١٤٣ شركة عالمية صناعية (مسجلة بدليل فورتشن Forune 500 لعام ١٩٩٠) تمتلك فروعاً فى أنحاء العالم يوضح الجدول رقم (٥) العوامل / المتغيرات البيئية التى تأخذها هذه الشركات فى الاعتبار عند تحديد أسعار التحويل.

جدول رقم (٥)

المتغيرات البيئية لأسعار التحويل

المتغيرات	الترتيب طبقاً لمتوسط الدرجات ١٩٧٧	الترتيب طبقاً لمتوسط الدرجات ١٩٩٠
* الأرباح الكلية للشركة.	(١)	(١)
* التباين فى معدلات الضريبة على الدخل وقوانين الضرائب بين الدول.	(٤)	(٢)
* القيود المفروضة على تحويل الأرباح أو التوزيعات من قبل الدولة المضيفة.	(٢)	(٣)
* المركز التنافسى للفرع فى الدول المضيفة (الأجنبية).	(٣)	(٤)
* معدلات الرسوم الجمركية والاجراءات القانونية الجمركية المرتبطة بعمليات أو نشاط الشركة فى أى مكان.	(٦)	(٥)
* القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة على حجم العوائد من التراخيص أو الأتعاب الإدارية التى تتقاضاها.	(٨)	(٦، ٧، ٨)
* المحافظة على علاقات طيبة مع حكومات الدول المضيفة.	(١١)	(٦، ٧، ٨)
* الحاجة إلى المحافظة على التدفقات النقدية بالفروع.	(٩)	(٦، ٧، ٨)
* القيود على الواردات بالدول المضيفة/ الأجنبية.	(٧)	(٩)
* تقييم أداء الفروع.	(٥)	(١٠)
* حاجة الفروع إلى التمويل المحلى بالدول الأجنبية/ المضيفة.	(١٦)	(١١)
* تعويم أو تخفيض العملات.	(١٢)	(١٢)
* القوانين المانعة للأغراق بالدول المضيفة.	(١٥)	(١٣، ١٤)
* قوانين محاربة أو منع الاحتكار.	(٢٠)	(١٣، ١٤)
* مصالح الطرف الوطنى (الشريك) فى الفروع الأجنبية.	(١٧)	(١٥)
* متطلبات إعداد التقارير المالية للفروع بالدول الأجنبية وقواعدها.	(١٠)	(١٦)
* حجم المبادلات بين الفروع أو الأقسام.	(١٤)	(١٧)
* معدلات التضخم بالدول المضيفة.	(١٣)	(١٨)
* خطر المصادرة فى الدول الأجنبية.	(١٩)	(١٩)
* متطلبات الحكومة الأمريكية الخاصة بالإستثمارات الأجنبية المباشرة.	(٨).	(٢٠)

المصدر:

R. Y. W. Tang "Transfer Pricing in the 1990s", Management Accounting, Vol. IXXIII. No. 8, Feb. 1992, pp. 22 - 26. The Table is to be found out on p. 25.

ثالثاً: مسؤولية تحديد أسعار التحويل :

طبقاً لنتائج الدراسة الثانية لكافيوسجل Cavusgil عن ممارسات الشركة متعددة الجنسيات (العالمية) المرتبطة بالتسعير بما فى ذلك أسعار التحويل فى الأسواق الدولية تبين ما يلى :

١- إن الشركة العالمية عادة ما تفاضل بين سياسة المركزية واللامركزية فى اتخاذ قرار التسعير على المستوى الدولى. ونظراً لأن أسعار التحويل بين فروعها تعتبر وسيلة فعالة لتحويل الأرباح للمركز الرئيسى خاصة فى حالة الدول التى تفرض قيوداً على تحويل الأرباح للخارج، بالإضافة إلى أهمية أسعار التحويل فى تخفيف الأعباء الضريبية فإن قرار تحديد سعر التحويل يظل متمركزاً فى يد المدير المالى بالمركز الرئيسى أو على الأقل يتم تحديده فى ضوء توجيهاته. أما فى حالة اللامركزية فإن المركز الرئيسى يضع بعض العوامل الحاكمة لقيام الفرع باتخاذ القرار. ومن بين هذه العوامل: **حصة الفرع من السوق وخصائص المستهلك الأخير، والتوقيت، ومدي استغلال الطاقة، والظروف الاقتصادية والمالية للسوق، وتكلفة النقل والعوامل التكاليفية الأخرى.**

٢- إن الحرية التى تتمتع بها الفروع فى تحديد الأسعار بشكل عام يتم ممارستها من خلال شروط البيع، ونظام الخصم، وأسعار التحويل. أى أن أسعار التحويل فى سياق سياسية التسعير بالفروع أحد العوامل الحاكمة لهذه السياسة(٣٧) .

رابعاً: مدخل/ استراتيجيات تحديد أسعار التحويل :

من أبرز الدراسات الميدانية التى أجريت فى أوائل التسعينات فى هذا الخصوص دراسة الإيريانى وزملاؤه .Al - Eryani, et. al، التى شملت ١٦٤ شركة عالمية (متعددة الجنسيات) أمريكية، فرنسية، كندية، وألمانية وبريطانية واسكندنافية أظهرت النتائج الآتية(٣٨) :

(أ) إن ٦٥ ٪ من عدد الشركات تستخدم طريقة التكلفة .كأساس Gostbased لتحديد أسعار التحويل.

(ب) إن ٣٥ ٪ من عدد الشركات محل الدراسة تستخدم السوق Market based pricing – كأساس لتحديد أسعار التحويل.

(جـ) إن ١٥ ٪ من عدد الشركات محل الدراسة تستخدم السعر التفاوضى Ne-gotiated price لتحديد أسعار التحويل(٣٩)(*) .

وقد أشار الباحثون تعليقاً على النتائج السابقة أن استخدام السعر التفاوضى وسعر السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل قد يمكن من القول بأنها أسعار مبنية على أساس Arm's - length كما أن الفرصة قائمة لعدد ١٠٦ شركة (أى ٦٥٪ من عدد الشركات) لتغيير أسعار التحويل خاصة فى ظل التسعير على أساس التكلفة. وبالنسبة للسعر التفاوضى فقد أشارت بعض الدراسات الميدانية مثل دراسة لافت Luft ولبى Libby إلى أن تكلفة الإنتاج، والربح المستهدف، وتكلفة عملية التفاوض، وقناعات المفاوضين وسلوكهم، وعدم كفاية المعلومات من العوامل التى تؤثر على تحديد أسعار التحويل سواء تمت عملية البيع أو الشراء فى الداخل أو الخارج أو حتى داخل الشركة (أى بين الأقسام)(٣٩) .

كما أن اللجوء إلى استخدام الحكم الشخصى لتحديد سعر التحويل قد يودى إلى خلق مشاكل ترتبط بتقييم أداء الفروع، فضلاً عن هذا وطبقاً لدانيال وراديبو Daniels & Radebaugh أن عوامل قانونية مثل قوانين الضرائب قد تقيد الحرية فى تحديد أسعار التحويل كما يحدث فى بعض الدول كالولايات المتحدة(٤٠) . ومن بين النتائج المثيرة للاهتمام والتى أظهرتها أيضاً دراسة الإيريانى وزملاؤه ما يلى :

إنه كلما ارتفعت أهمية تأثير العوامل القانونية (مثل قوانين منع الإحتكارات وقوانين الضرائب ...) للشركات العالمية أو متعددة الجنسيات كلما ارتفعت درجة اعتماد هذه الشركات على السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل Market - based tranfer pricing. كما أنه من المحتمل جدا استخدام نفس القاعدة/ الأساس كلما كبر حجم الشركة العالمية. وفى نفس الوقت وجد أن استخدام هذه الطرقة أو الاستراتيجية لا يرتبط أو يعتمد

(*) زيادة مجموع النسب عن ١٠٠ ٪ جاء نتيجة أن بعض الشركات تستخدم أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل.

بالضرورة على كبر عدد الفروع التى تمتلكها الشركة العالمية فى الدول النامية، أو الاستقرار السياسى أو البيئة الاجتماعية، أو الحصة من السوق، أو المركز التنافسى أو متطلبات تقييم الأداء.

ومن حيث تفصيلات فروع الشركات العالمية لاستراتيجيات أو طرق ومداخل تحديد أسعار التحويل أشارت نتائج دراسة أريان Arpan أن فروع الشراكات العالمية الفرنسية والأمريكية والبريطانية واليابانية تفضل الأسعار الموجهة بالتكلفة Cost - oriented transfer prices، أما الفروع الكندية والإيطالية والإسكندنافية فتفضل استخدام أسعار السوق Market prices. أما فروع الشركات السويسرية والألمانية والبلجيكية فلم تظهر الدراسة تفضيلاً أو توجهاً معيناً نحو استراتيجية أو طريقة تسعير ما.

وفى ضوء دراسة كافيوسجل الثانية، وإسهامات تزنكوتا وآخرون يمكن استعراض الاستراتيجيات أو المدخل البديلة لتحديد أسعار التحويل باختصار على النحو الآتى[٤١]، [٤٢]:

١- **استراتيجية التكلفة الفعلية ACS**: ينظر لهذه الاستراتيجية بأنها حالة من حالات غياب سعر التحويل بين فروع الشركات العالمية. وفى ظل هذه الاستراتيجية يصبح الفرع بمثابة مركز تكلفة وليس مركزاً للربح. وتتميز هذه الطريقة بأنها تحل النزاع الذى قد ينشأ بشأن تخصيص الأرباح. فى نفس الوقت فإنها لا توفر أية أرباح للفرع يمكن استخدامها فى التوسعات أو التطوير، كما أن السلطات المعنية لا تقبل مثل هذا الأسلوب إذا لم يتم تحديد نسبة أرباح معينة للفرع المورد.

٢- **استراتيجية التكلفة المعيارية SCS**: على عكس الاستراتيجية. السابقة فإن هذه الاستراتيجية تسمح بتطبيق نظام الإدارة بالإستثناء، والحكم على مدى فعالية الفرع. فى نفس الوقت فإن استخدام هذه الطريقة يخضع للإعتبارات الحكمية والجدلية عند تحديد السعر.

٣- **التكلفة المعدلة MCS**: وتعالج هذه الاستراتيجية جوانب القصور فى الاستراتيجيات السابقة، حيث يمكن تعديل التكاليف الخاصة بعنصر العمل،

والمواد والتكاليف الإدارية والتكاليف الحدية والمستوعبة بحيث ترتبط بحجم الإنتاج.

٤- **استراتيجية سعر السوق** MPS **أو ما يطلق عليها** Arm's length prices، وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات قبولاً وملائمة لتحديد أسعار التحويل، حيث تتجنب مشكلة التحيز، وتلقى قبول الأطراف الخارجية مثل السلطات الضريبية. لكن تجدر الإشارة إلى أنه من منظور تقييم الأداء فإنها تعتبر غير عادلة. حيث تعطى للوحدة المنتجة والموردة كل الأرباح المتولدة من العمليات بالإضافة إلى المنافع المتوقعة من أى تخفيض فى التكاليف، فى الوقت الذى نجد فيه أن متطلبات العدالة تقضى بأنه فى حالة انخفاض التكاليف يجب تخفيض سعر التحويل بحيث يكون أقل من السعر السائد فى السوق. وطبقاً لهذه الاستراتيجيات فإن سعر التحويل الذى يتم تحديده لا يميز بين الفروع التى تنتمى للشركة الأم أو تلك التى لا تنتمى إليها.

٥- **استراتيجية سعر السوق المعدل** MMPS: يجب تعديل سعر السوق بحيث يعكس أو يتمشى مع خصائص السلعة أو الخدمة. حيث يمكن مثلاً تخفيض الأسعار بحيث تعكس الانخفاض فى تكاليف التسويق أو التوزيع فى الأسواق الدولية.

وهذه الاستراتيجية تحقق مستوى مرض من العدالة فى التعامل بين الفرع المنتج البائع والفرع المشترى.

٦- **استراتيجية السعر التفاوضي** NPS: حيث يتحدد السعر من خلال التفاوض بين طرفى العملية (الفرع البائع؛ الفرع المشترى). وإذا كان احتمال الفشل فى الوصول إلى سعر التحويل المقبول من الطرفين يعتبر أحد جوانب الضعف البارزة لهذه الاستراتيجية فإن إهمال أثر المناقشة الداخلية بين الفروع قد يهدد التعاون بينها أيضاً.

٧- **استراتيجية السعر التعاقدي** CPS: طبقاً لهذه الاستراتيجية يتم تحديد السعر فى الوقت الذى يتم فيه اعتماد خطة الشركة أو الفرع. وتتميز هذه الطريقة بأنها تجنب الفروع المشاكل الناتجة عن مركزية قرار تحديد سعر التحويل. فى

نفس الوقت فإنها تحرم الفرع من الحوافز الممكن تحقيقها من خلال النشاط التسويقى لتغطية أى تغيرات تحدث فى أسعار الصرف الناتجة عن التعامل مع طرف ثالث أو بمعنى آخر أنها تقتل حماس الفرع ومحاولاته مواجهة التغيرات التى تحدث فى أسعار الصرف عند القيام بالبيع لفروع أخرى لا تنتمى إلى الشركة الأم.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن القانون الأمريكى لنظام خدمة العائد الداخلى IRS حدد أربع طرق لتحديد السعر على أساس قاعدة Arm's length هى[٤٣]:

(أ) طريقة السعر الحر المتقارن: وتستخدم فى الحالات أو الظروف الآتية:

١- قيام فروع الشركة العالمية المعنية بالبيع لفروع لا تنتمى أو ترتبط بها.

٢- قيام الفروع بالشراء من أطراف أو فروع أخرى لا تنتمى للشركة الأم.

٣- البيع الذى يتم بين فرعين لا يرتبطان ببعضهما البعض الآخر.

(ب) طريقة سعر إعادة البيع: وتستخدم فى تحديد سعر التحويل للموزع النهائى.

(جـ) التكلفة + علاوة Cost Plus، وتستخدم فى حالة تحديد أسعار تحويل المكونات والمواد أو السلع الوسيطة أو الغير تامة الصنع للفروع. وتضاف علاوة أو نسبة أو هامش ربح معين على التكلفة الكلية للوحدة من السلعة.

(د) أي طريقة مقبولة أخري.

ولا شك أن التساؤل الممكن طرحه هو: ما هى العوامل المحددة لاختيار استراتيجية أسعار التحويل؟ فى هذا الخصوص قدم كافيو سجل Cavusgil الإجابة على هذا التساؤل، وقد تمثلت الإجابة فى أن اختيار الفروع للاستراتيجية تحكمه عوامل كثيرة منها كمثال الضرائب المحلية (معدلات الضريبة فى البلد المضيف وإجراءاتها) على الأرباح ونقل الأصول الثابتة، درجة التذبذب فى قيمة العملات، والربح المستهدف وكذلك الطاقة الإنتاجية[٤٤].

علاقة الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل بالمداخل/ طرق تحديد أسعار التحويل:

فى هذا المجال قد يكون من المفيد استعراض نتائج دراسة أدلر Adler، وتانج Tang حول تأثير الأبعاد الاستراتيجية لأسعار التحويل واختيار المداخل أو الطرق الخاصة بتحديدها وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (٢)، والجدول رقم (٦). فطبقاً لنتائج دراسة أدلر Adler ومراجعته لنتائج بحوث عدد من الباحثين والكتاب مثل كابلنCaplan، واتكنسون Atkinson، وسولمون Solomons، وديردن Dearden وآخرون ... وعلى نحو ما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتى بعد، يمكن عرض عدة نتائج أهمها:

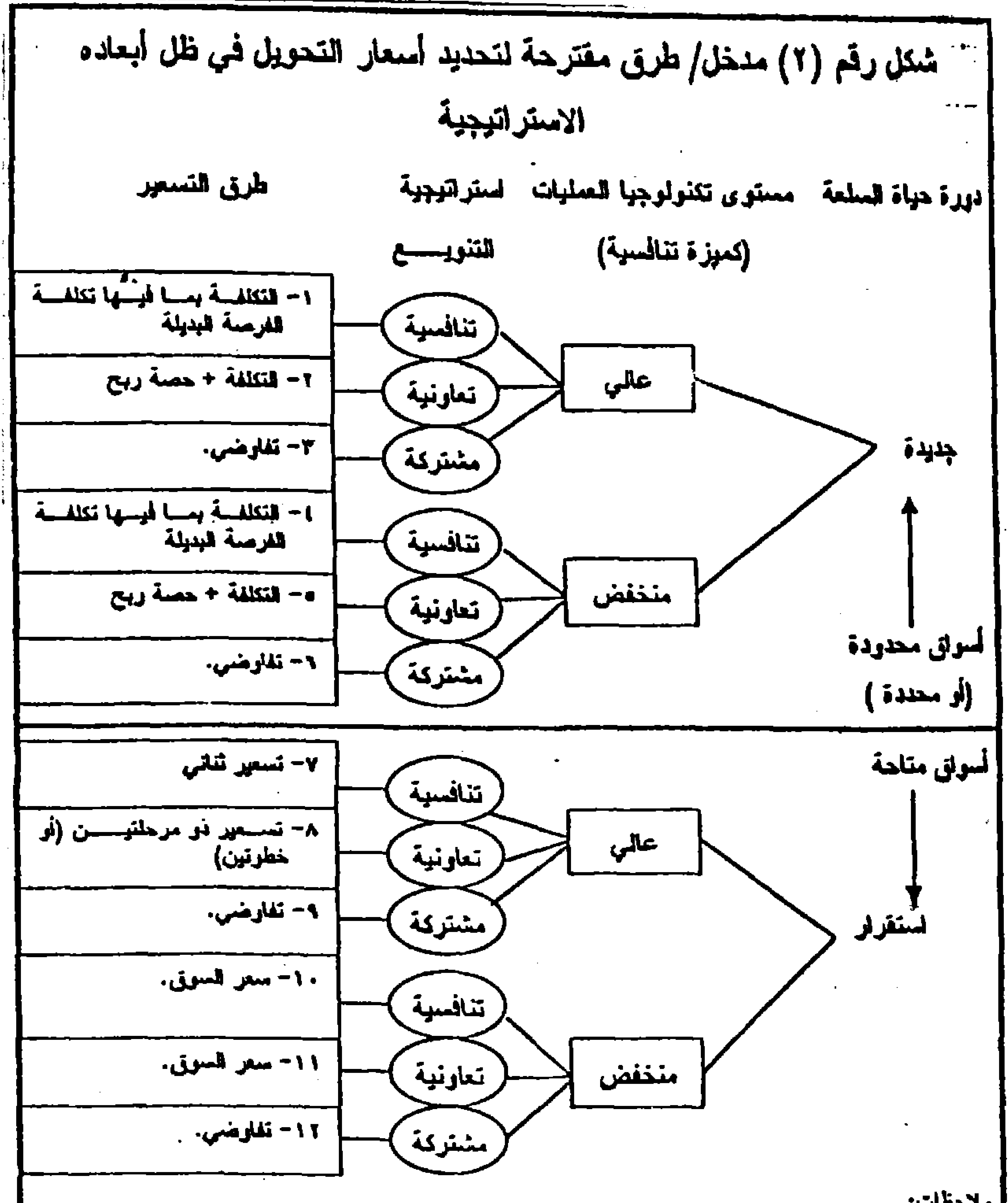
البعد الأول: دورة حياة السلعة. فى مرحلة تقديم السلعة قد يؤدى ارتفاع أسعار التحويل إلى إغراء المنافسين للدخول إلى هذه الصناعة. لذلك يفضل استخدام السعر المبنى على أساس التكلفة أما فى مرحلة النضوح أو التدهور فيجب استخدام سعر السوق مع تخفيض التكاليف لتحقيق هامش ربح.

البعد الثاني: مستوى تكنولوجيا العمليات ومدى ما يحققه من ميزة تنافسية للفروع/ الشركة. فالإعتماد فقط على التميز التكنولوجى دون الإهتمام بعنصر التكاليف قد يؤدى إلى صعوبة التنافس فى المستقبل.

البعد الثالث: استراتيجية التنويع على مستوى الفروع والأقسام ودرجة التكامل أو الاستقلال فى النشاط وطبيعة العلاقة بين الفروع أو الأقسام هل هى تجميعية أم تكاملية أو تعاونية أو مشاركة. فمثلاً فى حالة العلاقة التعاونية فإن السعر التفاوضى يكون الأنسب.

البعد الرابع: طبيعة السلعة هل هى نمطية أم غير نمطية، فإذا كانت السلعة نمطية يستخدم السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل، أى يستخدم سعر السوق، أما إذا كانت غير نمطية فإن استخدام التكلفة كأساس للتسعير يعتبر المدخل الأفضل لتحديد سعر التحويل ويمكن إضافة عوامل أخرى مثل (أ) أثر التعلم Learning effect وكذلك (ب) درجة استقرار البيئة، ففى حالة عدم التأكد وارتفاع درجاتها يفضل استخدام السعر التفاوضى.

شكل رقم (٢)



ملاحظات:

١ - ثنائية السعر Dual pricing: يقوم القسم/ الفرع البائع بتسجيل المبيعات الداخليـة بسـعر السـوق الجاري، بينما يقوم الفرع المشتري بتسجيل مشترياته إما بالسعر الحقيقي للفرع البائع أو بالتكلفـة المعيارية لتصنيع السلعة.

٢ - السعر التفاوضي: هو السعر الذي يتفق عليه الفرع البائع والفرع المشتري.

٣ - السعر على خطوتين: حيث يتم تقاضي ثمناً يحتوي على مقدار التكلفـة المتغـيرة المخططـة أو المعيارية لإنتاج السلعة، ونسبة مئوية من الطاقة الانتاجية للفرع البائع والمحجوزة لمتطلبات الفرع المشتري.

المصدر:

R.W. Adler, "Transfer Pricing for World – Class Manufacturinhg", Long Rang Planning, Vol.29, No.1, 1996, p.70-73 (The Figure is Located on P.72).

فى ضوء الشكل السابق رقم (٢)، يمكن القول إن Adler ينصح باستخدام طرق تحديد أسعار التحويل - فى ضوء أبعاده الاستراتيجية المختلفة السابق ذكرها - على النحو الآتى باختصار :

١- **التكلفة بما فيها تكلفة الفرصة البديلة:** تستخدم لتحديد أسعار التحويل إذا كانت السلعة جديدة، وارتفاع مستوى تكنولوجيا العمليات، والفرع أو القسم يعمل على أساس تنافسى.

٢- **التكلفة + علاوة أو حصة من الربح:** إذا كان الفرع يعمل على أساس تعاونى، والسلعة جديدة والتكنولوجى مرتفعة.

٣- **السعر التفاوضي:** وجود علاقة عمل مشتركة بين الفروع والتكنولوجى عالى ويحقق ميزة تنافسية والسلعة جديدة.

٤- رغم انخفاض مستوى التكنولوجى فإن حداثة السلعة تتطلب تحديد السعر على أساس التكلفة بما فيها تكلفة الفرصة البديلة لتعويض الفرع بالكامل لجهوده المبذولة حتى وإن كان سعر السوق قد يكون الأنسب.

٥- تشبه الحالة السابقة وطالما أن العلاقة بين الفروع أو الأقسام تعاونية فيجب أن يحصل القسم البائع على حصة ربح.

٦- تعامل الفروع أو الأقسام كشخصيات معنوية مستقلة تعمل على أساس قاعدة Arm's Length . حيث يحصل الفرع البائع على التكلفة التى تحملها + الفرق بين التكلفة وسعر السوق..

٧- استخدام التكلفة كأساس لتحديد السعر فى حالة ارتفاع مستوى التكنولوجى ووجود علاقة تعاون كأساس بين الفروع أو الأقسام تشجع عملية تنمية المصادر الداخلية للمستلزمات أو المواد واستخدام سعر السوق كأساس لتحديد سعر التحويل ليس من المفضل فى هذه الحالة.

٨- سعر السوق فى حالة التنافس بين الأقسام أو الفروع وانخفاض مستوى التكنولوجى والسلعة فى مرحلة النضوج حيث يفضل استخدام سعر السوق لتحديد مدى مساهمة كل فرع وتشير إلى ماهية الفرع الذى يجب أن يتوقف بدون خسارة الميزة التنافسية.

٩- **سعر السوق:** يستخدم فى حالة عدم أهمية مستوى التكنولوجى فى تحديد الميزة التنافسية واستقرار السلعة أو نضوجها .. وفى حالة ارتباط الفروع أو الأقسام بعلاقة تعاونية، وترشيد التكاليف يمثل ضرورة وإلاّ تواجه الفروع خطر الخروج من السوق.

أما دراسة تانج Tang فقد أشارت إلى أن فروع الشركة العالمية تستخدم أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل سواء على المستوى المحلى أو الدولى. كما لوحظ أن أغلبية الشركات تحدد أسعار التحويل على أساس السوق أما القلة منها فتستخدم التكلفة كأساس. ويوضح الجدول رقم (٦) هذه النتائج بشىء من التفصيل. وفضلاً عن ذلك فقد وجد أن الشركات بدأت تعتمد على السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل بدرجة أكبر من التكلفة كأساس خاصة مع بداية التسعينات بالمقارنة بعام ١٩٧٧ .

جدول رقم (٦)

طرق تحديد أسعار التحويل

طرق تحديد أسعار التحويل	على المستوى المحلي		على المستوى الدولي	
	عدد الشركات	٪	عدد الشركات	٪
١- الطرق التي تعتمد على التكلفة كأساس:				
* التكلفة المتغيرة الفعلية أو المعيارية.	٨	٣,٦	٢	١,٢
* التكلفة الفعلية الكلية للإنتاج.	٢٠	٩	٦	٣,٨
* التكلفة الكلية المعيارية للإنتاج.	٣٤	١٥,٢	١١	٧
* التكلفة الفعلية المتغيرة للإنتاج بالإضافة إلى علاوة أو مبلغ دعم.	٢	,٦	٢	١,٣
* التكلفة الكلية للإنتاج (فعلية أو معيارية) بالإضافة لهامش ربح.	٣٧	١٦,٦	٤٢	٢٦,٨
* طرق أخرى.	٢	,٩	٢	١,٣
المجموع	١٠٣	٤٦,٢	٦٥	٤١,٤
٢- أسعار التحويل على أساس السوق:				
* سعر السوق.	٥٦	٢٥,١	٤١	٢٦,١
* سعر السوق ناقص مصاريف البيع.	١٧	٧,٦	١٩	١٢,١
* طرق أخرى.	٩	٤	١٢	٧,٧
المجموع	٨٢	٣٦,٧	٧٢	٤٥,٩
٣- السعر التفاوضي.	٣٧	١٦,٦	٢٠	١٢,٧
٤- طرق أخرى	١	,٥	صفر	صفر
المجموع - كل الطرق	*٢٢٣	١٠٠	*١٧٥	١٠٠

(*) تستخدم الكثير من الشركات أكثر من طريقة واحدة لتحديد أسعار التحويل سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

المصدر: R. Tang, op. cit., p. 24.

ماذا عن النواتج الغير ملموسة؟

فى هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن براءات الاختراع، والمعرفة الفنية How - know وغيرها مثل عقود التراخيص Licensing Contracts قد يصعب استخدام سعر السوق أو arm's length لتحديد حجم العوائد Royalty الخاصة بمنح الترخيص أو استخدام براءة الاختراع، وذلك بسبب عدم وجود سوق للتكنولوجيا حيث لا يتحدد السعر بناء على العرض والطلب ولكن يبقى أمر تحديده متوقفاً على القدرة التفاوضية للمرخص Licensor والمرخص له Licensee.

ويشير هالبرن وسيريندای Halperin & Srinidhi أنه فى حالة انخفاض معدلات الضريبة فى البلد المضيف لفروع الشركة العالمية عن نظيرتها فى الولايات المتحدة مثلاً فإن استخدام طريقة Comparable Uncontrolled Transactions (Cut) لتحديد العوائد على النواتج الغير ملموسة Intangible مثل حالة منح التراخيص يؤدى إلى انخفاض العوائد حتى فى ظل توافر معلومات كاملة عند اتخاذ القرار. وأن انخفاض معدلات العائد على التراخيص الممنوحة يساعد بدرجة كبيرة على زيادة الإنتاج للفروع فى الخارج(٤٥).

وتؤيد النتائج التى توصلت إليها دراسة بلاشايرت Plasschaert أن استخدام سعر السوق من الممكن أن يكون موشراً أو قاعدة يمكن الاعتماد عليها لتحديد سعر التحويل بين الفروع، إلاّ أن الواقع العملى يقدم أدلة تشير إلى أن الكثير من بنود السلع والخدمات (مثل الآلات المصممة لأغراض معينة بالذات أو المتخصصة، أو الآلات المتقدمة جداً أو مستلزمات الصناعات المتكاملة رأسياً، أو السلع التى يتم تصنيعها بمواصفات خاصة بمستخدمها.. فضلاً عن المدفوعات على براءات الاختراع أو المعرفة..) تنتمى إلى حالة عدم كمال السوق حيث غياب المنافسة وبالتالى صعوبة وجود سعر أو قاعدة سوقية يتم فى ظلها تحديد أسعار التحويل.

وعموماً فإنه فى الدول التى تضع قيوداً أو أحكاماً وقواعد للرقابة على أسعار التحويل فإن معيار سعر السوق يعتبر من المعايير المقبولة التى يحدد فى ضوءها أسعار التحويل (وهذا المعيار يستخدم بجانب معايير أو موشرات أخرى، فالولايات المتحدة مثلاً دائماً تطلب من السلطات الضريبية استخدام سعر إعادة البيع أو التكلفة + علاوة أو سعر السوق الحر)[٤٦] . أما فى بريطانيا فقد أشار اليوت Eliott إلى أن السلطات البريطانية فى طريقها نحو تشديد الضوابط والقيود المفروضة على فروع الشركات العالمية العاملة بها (بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو الآثار أو المشكلات) على الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل[٤٧] .

وأخيراً فى ضوء مراجعة كل من جايول ولوتز Gaul & Lutz لعدد من الدراسات الميدانية تبين أن [٤٨]:

١- إن عنصرى المنافسة والتكلفة تعتبر من العوامل المؤثرة على أسعار التحويل. فضلاً عن أن المركزية واللامركزية سياستان يتم العمل بهما بشأن قرار تحديد أسعار التحويل، وإن كانت سياسة المركزية أكثر استخداماص من اللامركزية.

٢- إن تحديد أسعار التحويل طبقاً للاستراتيجية التى تعتمد على السوق كقاعدة تعتبر أكثر تفضيلاً من تلك التى تعتمد على أساس التكلفة.

٣- فى ضوء بيانات ومعلومات تم الحصول عليها من ١١١ فرعاً لشركات عالمية تبين أن هذه الفروع تستخدم سياسة التميز السعرى. بالإضافة إلى هذا فإن الفروع اليابانية تستخدم استراتيجيات اختراق السوق - خاصة عندما تتعامل مع حالات أو ظروف الحماية التجارية.

ويضيف الباحثان أيضاً: أن الأسعار الموجهة بالسوق والمبنية على أساس خصائص الدولة المعنية تمكن من وضع مزيد من التركيز والاهتمام بالأسعار الموجهة بالمنافسة وكذلك الموجهة بالطلب بدرجة أكبر من تلك الموجهة بالتكلفة[٤٩] .

خامساً: الآثار الحرجة والمشكلات الناجمة عن أسعار التحويل :

في هذا الخصوص سبق الإشارة إلى عدد من الممارسات الغير أخلاقية التي تخلق الكثير من المواقف الحرجة لأطراف العلاقة بأسعار التحويل. وفيما يلي بعض الآثار الأخرى والمشكلات التي قد تنشأ عن استخدام أسعار التحويل :

١- إن اختيار سعر تحويل معين قد يؤثر على أداء الفروع التي تتبادل السلع أو المعدات بشكل واضح. فإذا افترضنا أن أحد فروع الشركات الأمريكية الذي يعمل في فرنسا قام باستيراد بعض الأجزاء الرئيسية من البرازيل. وهذه الأجزاء تدخل في صناعة سلعة يقوم ببيعها في السوق الفرنسي بسعر ٢٣٠ دولاراً للوحدة، وأن تكلفة إنتاج الوحدة تساوي ٢٠٠ دولاراً، منها ١٠٠ دولار يتم دفعها للفرع الذي يعمل بالبرازيل لقيمة الأجزاء المشتراة، أما المائة دولار الأخرى فتغطي مقدار التكاليف التي تحملها الفرع في فرنسا.

في ضوء البيانات السابقة نجد أن الفرع الفرنسي يحقق ٣٠ دولاراً كربح على الوحدة الواحدة. لكن ماذا يحدث لو أن المركز الرئيسي قرر رفع سعر التحويل بنسبة ٢٠ ٪ (٢٠ دولاراً للوحدة) ؟

وفي هذه الحالة سوف ينخفض ربح الفرع الفرنسي بمقدار ٢٠ دولاراً على الوحدة الواحدة أي بنسبة ٦٦ ٪ تقريباً. لهذا فإن الأداء الكلي للفرع الفرنسي يعتمد كلياً على سعر التحويل الخاص باستيراد الأجزاء من البرازيل وطالما أن المركز الرئيسي هو الذي يتحكم في سعر التحويل أو يمكنه ذلك يجب عند إعداد الموازنات ومراجعة أداء الفروع بواسطة المركز الرئيسي ضرورة مراعاة الأثر السلبي لأسعار التحويل على ربحية الفرع المعين(٥٠) .

٢- التعارض بين أهداف الفروع بعضها البعض الآخر وبينها وبين الشركة الأم (أو بين الطرف البائع والطرف المشتري).

جدول رقم (٧)

ملخص الحالـــة

بيـــــان	قبل تغيير/ تعديل سعر التحويل	بعد رفع سعر التحويل بـ ٢٠٪
سعر بيع الوحدة من السلعة	٢٣٠ دولار	٢٣٠ دولار
(-) تكلفة الأجزاء/ المكونات المشتراة	١٠٠ دولار	١٢٠ دولار
(-) تكاليف أخرى	١٠٠ دولار	١٠٠ دولار
الربح	٣٠ دولار	١٠ دولار

٣- طبقاً لما أشار إليه كيلى kelly فى دراسة استطلاعية نشرت بجريدة الفاينانشيال تايمز Financial Times بعددها الصادر فى ٢٤ فبراير ١٩٩٥ يمكن ذكر ما يلى(٥١):

(أ) تنخفض العوائد التى تحصل عليها الحكومة نتيجة استخدام أسعار التحويل كآلية لتخفيض الأعباء الضريبية والرسوم الجمركية.

(ب) إن محاولات فروع الشركات العالمية الدائمة لكسر القوانين والقيود الحكومية على تحويل الأموال أو الأرباح للخارج يثير الشك فى مصداقية هذه الفروع.

(جـ) بالرغم من أن حكومة الولايات المتحدة قامت بوضع ميثاق أو قانون لضبط ممارسات فروع الشركات العالمية فيما يتعلق بأسعار التحويل ومع الأخذ فى الاعتبار صحة هذا الميثاق من الناحية النظرية إلاَّ أن الممارسات السلبية المشار إليها سلفاً ما زالت قائمة.

٤- التأثير على أو تعقيد عملية تقييم أداء الفروع والمديرين، وفى هذا المجال أشار هيل Hill إلى ما يلى(٥٢):

(أ) فى معظم الشركات متعددة الجنسيات/ العالمية تستخدم نفس الموشرات والمعايير الكمية لتقييم الأداء. سواء لفرع أو الفروع التى تعمل فى الخارج أو مديرى هذه الفروع.

(ب) بالرغم من أن جميع الفروع يتم تقييم أداءها على أساس معدل العائد على الاستثمار ومقارنة هذه الفروع ببعضها على هذا الأساس أو أى أسس كمية أخرى، إلاّ أنه من الضرورى الإشارة إلى أن استخدام هذه المعايير لقياس وتقييم أداء المديرين فى الفروع المختلفة يعتبر غير مناسب بسبب اختلاف البيئة من دولة لأخرى، وحيث يعمل هؤلاء المديرين فى بيئات مختلفة (وليس بيئة موحدة) وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية تؤثر على تكلفة العمل وإنجاز الأعمال فى هذه الدول، ومن ثم تؤثر أيضاً على ربحية الفروع. كما أن الفرع الذى يعمل فى بيئة مضطربة أو غير مؤاتية ويحقق معدل عائد على الأستثمار مقداره ٥ ٪ يعتبر أفضل عملياً من نظيره الذى يعمل فى بيئة مستقرة أو مؤاتية Benign ويحقق معدلاً للعائد على الاستثمار يصل إلى ٢٠ ٪.

لهذا يجب الفصل بين معايير أداء وطرق القياس والتقييم للفروع عن تلك التى تستخدم لقياس وتقييم أداء مديرى الفروع. فتقييم أداء مدير الفرع الأجنبى يجب أن يحتوى على درجة من الفهم الشخصى أو الحكم الشخصى الذى يأخذ فى اعتباره ظروف البيئة المضطربة أو العدوانية أو الملائمة والمؤاتية. كما يجب تقييم أداء المديرين على أساس العملية المحلية مع الأخذ فى الاعتبار العوامل أو البنود التى تقع خارج سيطرتهم أو رقابتهم الشخصية. مثل: أسعار التحويل، ومعدلات الضريبة، وسعر الفائدة، ومعدلات التضخم، وأسعار الصرف.

٥- ويضيف كافيوسجل Cavusgil أن التلاعب فى تحديد أسعار التحويل

أو تعديلها يؤدى إلى صعوبة تحديد الربح الفعلى لكل فرع، كما يؤدى إلى تعقيد المقاييس الداخلية للرقابة. هذا بالإضافة إلى[٥٣]:

(أ) المشكلات المعنوية: أسعار التحويل التى يترتب عليها تلاشى أو عدم ظهور أرباح محققة للفرع حتى وإن كانت بصورة عمدية أو اصطناعية تؤدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين فيه.

(ب) بسبب التباين الثقافى قد يعارض بعض المديرين أى تعديل أو تلاعب فى تحديد أسعار التحويل.

(جـ) المشكلات الناتجة عن كسر القيود والضوابط القانونية المحلية. حيث تعارض حكومات الدولة المضيفة أى معايير محاسبية (يستخدمها الفرع) وتتعارض مع تلك المطبقة بالدولة. أى أن الفرع لا يستطيع تطبيق أى نظام محاسبى إلاَّ إذا وافقت الحكومة عليه وإلاَّ سوف يواجه الكثير من المشكلات القانونية.

وبالرجوع مرة أخرى إلى الجانب الأخلاقى المرتبط بأسعار التحويل وممارساتها يمكن إضافة بعض الأدلة الأخرى على النحو الموضح بالمستطيل الآتى:

مشكلات أخلاقية: أدلة واقعية

أسعار التحويل المحددة على أساس التحكيم أو الحكم الشخصي يمكن أن تخلق مشكلات قانونية وأخلاقية. في بعض الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة يكون من المتوقع دائماً أن تقوم الشركات العالمية أو فروعها بتحديد أسعار التحويل على أساس السعر السائد في السوق Arm's - Length حتى يمكن للدولة الحصول على الضريبة المقررة على الأرباح. وعندما يحدث تلاعب في تحديد الأرباح بهدف تقليل الضرائب الكلية وتعظيم التدفقات النقدية للفرع/ الشركة بالتالي، فهذا يعني كسر للقوانين.

وعندما يحدث تلاعباً من قبل الشركات عادة ما يحدث أن تتدخل السلطات الأمريكية لتصحيح الوضع من خلال مكتب خدمات العوائد الداخلية IRS.

تقوم الشركات العالمية أيضاً وفروعها بتحويل الأرباح إلى الفروع بالدول المضيفة التي تنخفض فيها معدلات الضريبة وهذا التصرف لا يضر بالدولة التي تم تحويل الأرباح إليها ولكن يضر بمصالح الدول التي ترتفع فيها معدلات الضريبة والتي تم تحويل الأرباح منها إلى الدول الأخرى.

كما أن الشركات العالمية وفروعها دائما ما تفترض أن غياب القانون الذي يمنع تحويل الأرباح للخارج يعني مشروعية التحويل وعدم تعارضه مع الأخلاق في الوقت الذي يعتبر فيه هذا التصرف منافياً للأخلاق.

ولا يتوقف الأمر عند هذا بل يمتد إلى قيام فروع الشركات العالمية ومراكزها الرئيسية بتحويل الأموال من الدول التي تعاني من انخفاض في قيمة عملتها الوطنية. وفي الدول التي تتزايد فيها شدة الرقابة على تحويل الأرباح أو التوزيعات أو الأموال للخارج تقوم الفروع برفع أسعار تحويل السلع المصدرة إلى هذه الدول كطريقة أو مخرج لتحويل الأرباح والأموال منها إلى الخارج. وهذا يعني أيضاً حرمان الدول النامية المضيفة خاصة من العملات الصعبة التي تستخدمها في التنمية. مثل هذه السلوكيات والتصرفات تعتبر بعيدة تماماً عن أخلاقيات الأعمال.

وتؤكد نتائج دراسة جاكوب Jacob الميدانية الممارسات السابقة أيضاً حيث وجد أن الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات وفروعها عادة ما تدفع ضرائب إجمالية أقل مما يجب خاصة من أنشطتها الأجنبية كنتيجة لإستخدام الإدارة أسعار التحويل للسلع والخدمات.

المصدر:

1- J. Daniels and L. H. Radebaugh, International Business: Environment and Operafions 7 th. ed., Reading: Addison - wesley Pub. Co., 1995 mp. 695.

2- J. Jacob, "Taxes and Transfer Pricing: Income Shifting and the Volume of Intrafirm Transfers", Journal of Accounting Researcı. Vol. 34, No 2, Autumm, 1996, pp. 311 - 312.

سادساً: اتفاقية الجات والوضعية المستقبلية لأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية:

لم يتوافر أمام الباحث، حتى الآن، أى دراسات أو إسهامات سواء على أساس ميدانى أو أكاديمى يوضح تأثير اتفاقية الجات المرتقب على الوضعية المستقبلية لاستخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية بصفة خاصة.

وبغض النظر عن الأسباب، وكمحاولة من قبل الباحث لاستشراف المستقبل فى السياق المشار إليه، ومع الأخذ فى الاعتبار أن غياب المقدمات والمعطيات، من وجهة نظر الباحث قد يعتبر قفزا على النتائج، يمكن عرض اثنين من السيناريوهات البديلة باختصار على النحو التالي:

السيناريو الأول: وفيه يتوقع الباحث تعاظم الدور الذى تلعبه أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية فى ظل تطبيق اتفاقية الجات، وفى حالة غياب اتفاقية دولية، أو ميثاق شرف يحد من الممارسات والآثار السلبية لاستخدام أسعار التحويل. ففى مجال الاستثمار الأجنبى المباشر دعت نصوص الاتفاقية إلى[٥٤]:

«إلغاء كافة الإجراءات والسياسات التى تحد من حرية الاستثمار الأجنبى والقيود التى تفرضها بعض الدول على نشاطات الشركات متعددة الجنسيات، واشتراط قيام المشروع الأجنبى بشراء أو استخدام منتجات محلية بنسب معينة فى منتجاته، أو تحديد واردات المشروع بنسب أو قيمة معينة، أو تقييد صادراته، أو تقييد عدد الأجانب العاملين، أو وضع حد أقصى لقيمة المساهمة الأجنبية فى رأس المال، أو تحديد قيمة رأس المال الأجنبى الكلى فى المشروع».

هذا، بالرغم من أن الاتفاقية أعطت فترة سنتين لإلغاء كافة معوقات الاستثمار الأجنبى للدول الصناعية المتقدمة ومدة خمس سنوات للدول

النامية، ومدة سبع سنوات للدول الأقل نمواً. وطبقاً لنص الفقرة الرابعة من المادة السادسة عشر من الاتفاقية فإن كل عضو يجب أن يعمل على مطابقة قوانينه ولوائحه وإجراءاته الإدارية مع التزاماته المنصوص عليها فى الاتفاقات الملحقة. وهذا يعنى أن قوانين استثمار رأس المال الأجنبى فى الدول الأعضاء سوف يعاد النظر فيها بحيث تسمح باستيعاب ما ورد فى الاتفاقية من نصوص، خاصة أن هناك دول تكتسب فيها المعاهدة الدولية وضع القانون الداخلى بمجرد التصديق عليها، وهذه الدول هى التى تأخذ بمبدأ وحدة القانون Monist states وذلك أن القانون الدولى والداخلى يشكلان نظاماً واحداً ولا يتطلب الأمر تشريع داخلى لإعمال المعاهدة(٥٥).

السيناريو الثاني: انخفاض درجة تأثير الممارسات والآثار السلبية لأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية اذا تبنت الأمم المتحدة مشروعا يصبح كميثاق شرف Code of Conduct يحكم الممارسات المستقبلية للشركات العالمية أو فروعها بشكل عام بما فى ذلك ما يتعلق باستخدام أسعار التحويل، وبحيث يتم الإنتهاء من إعداد المشروع خلال فترات السماح المشار إليها الخاصة بإلغاء كافة المعوقات أمام الاستثمارات الأجنبية.

ويؤيد هذا السيناريو المحاولات التى بدأتها بعض الدول الصناعية المتقدمة – والتى سبق الإشارة إليها – لعقد وتطبيق اتفاقية للحد من الممارسات السلبية المرتبطة باستخدام فروع الشركات العالمية والمراكز الرئيسية لها لأسعار التحويل بما يخدم مصالح الدول الأعضاء فى الاتفاقية.

وأخيراً، قد يكون من المفيد الإشارة إلى أنه بالتوازى مع اتفاقية الجات تأتى اتفاقيات الشراكة Partnerships Agreements. فخلو نصوص الاتفاقيات المبرمة مع بعض الدول الشرق أوسطية من أى مواد تشير إلى الحد من أو تنظيم استخدام أسعار التحويل قد يعنى ارتفاع درجة توقع وجود

ممارسات وآثار سلبية لاستخدام هذه الأسعار بين الفروع أو بينها وبين المراكز الرئيسية للشركات الأم.

وعلى سبيل المثال نجد أن :

(أ) أحد الركائز الخمسة للشراكة إنشاء مناخ موات للاستثمار الأجنبى المباشر وللتعاون بين الشركات.

(ب) إن المادة رقم ١٩ من الاتفاقية الأوروبية التونسية أشارت فى فقرتها الثالثة إلى ما يلى: «دون المساس بأحكام اتفاقية الجات: لا يجوز للمجموعة أو لتونس أن تطبق أى جمارك أو ضرائب على الصادرات فيما بينها، ولا إدخال أية تحديدات كمية أو تطبيق أية إجراءات لها أثر مماثل[٥٦].

كما حظرت الاتفاقية فى مادتها رقم ٨ بالنسبة للمغرب وإسرائيل فرض أى رسوم جمركية أو رسوم ذات أثر مماثل على التجارة بين الاتحاد الأوروبى والمغرب، وإسرائيل، وتونس[٥٧].

نتائج البحث

تناول البحث الحالى عدداً من القضايا وعلامات الاستفهام المرتبطة بأسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية/ متعددة الجنسيات. وقد شكلت القضايا الست الرئيسية التى تناولها البحث إطاراً لأهدافه وحدوده المنهجية. وبقدر تعدد الأهداف والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل، فضلاً عن السياسات والمحددات والعوامل الحاكمة لاستخدامها، تتعدد أيضاً وتتباين المشكلات والآثار الحرجة المترتبة على استخدامها سواءِ على صعيد الفروع أو بالنسبة للحكومات المعنية، الأمر الذى يجعل من أسعار التحويل مجالاً خصبا لبحوث ودراسات مستقبلية متعددة. وفى ضوء مراجعة الدراسات ونتائج البحوث السابقة على النحو الذى تناوله البحث يمكن استخلاص عدة نتائج منها كمثال ما يلى :

١- أن السلوك الإستغلالى للشركات العالمية/ متعددة الجنسيات وفروعها يقترن فى أحد جوانبه أو ملامحه باستخدام أسعار التحويل بين فروعها من ناحية، وبينها وبين الفروع من ناحية أخرى خاصة فى حالة غياب مواثيق الشرف الدولية التى يمكن أن تحد من اثار استخدام هذه الأسعار والممارسات المرتبطة بها.

٢- أن أدوار فروع الشركات العالمية لا تقتصر فقط على دعم شبكات التوريد للمواد والسلع ... وغيرها، للمراكز الرئيسية بل تتعداها إلى تعظيم العوائد من استخدام أسعار التحويل كاستراتيجية وتكتيك لتحقيق هذا الهدف.

٣- إن تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد، وكسر القيود المفروضة على التجارة وتحويل الأموال والأرباح، وتوفير الأموال اللازمة لسداد الالتزامات الجارية وطويلة الأجل والتوسعات، وتخفيض المخزون والأخطار وتجنبها، وتنمية أو المحافظة على المركز التنافسى للفروع

أو لمراكزها الرئيسية، وتنظيم وإدارة مستوى تدويل النشاطات... وغيرها تعتبر من أبرز المبررات والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل.

٤- أن أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تتصف بالديناميكية كنتيجة للتعدد والتغير في العوامل الحاكمة لها وكذلك نطاقها وتعدد مستوياتها.

٥- أن خصائص الدول المضيفة Host Countries Specific Factors (الاقتصادية والسياسية والثقافية وما تحتويه من قوانين وضوابط إجرائية) وكذلك خصائص الشركة (الفروع/ المركز الرئيسي) Firm's specific Factors ومركزها المالي والتقني والبشري - أي الخصائص الاحتكارية للشركات المعنية، وأهداف الحكومة الأم تمثل محددات لاستخدام أسعار التحويل. أي أن الشروط الموقفية والعوامل الحاكمة لاستخدام أسعار التحويل والممارسات المرتبطة بها والسياسات الموجهة لها تتصف بالتعدد والتباين.

٦- أن أبعاد استراتيجية متعددة من الممكن أن تمثل عوامل تحكم الطريقة التي تستخدم في تحديد أسعار التحويل. من بين هذه العوامل(٥٨): (أ) دورة حياة السلعة - المرحلة التي تمر بها السلعة. (ب) مستوى تكنولوجيا العمليات والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة/ الفرع كنتيجة لذلك. (جـ) طبيعة السلعة - هل هي سلعة نمطية أم أنها غير نمطية. (د) استراتيجية التنويع - ودرجة التكامل التي تتمتع بها الفروع وطبيعة العلاقة التنظيمية بينها هل هي تجميعية أم تعاونية أو شراكة أم تنافسية.

٧- بالرغم من وجود بعض المحاولات لعقد اتفاقيات موجهة لاستخدام أسعار التحويل بين بعض الدول فإن عوامل مثل: معوقات والقيود على التجارة (التي ما زالت قائمة) Barriers of Trade، والعوامل التكاليفية

Cost factors، وطول قنوات التوزيع، ونظم الضرائب وتباين طبيعة السلع والخدمات والمعارف المتناظرة ...، وتعدد واختلاف قيمة العملات وأسعار الصرف، ومعدلات التضخم ... وغيرها ما زالت تشكل تحديات أمام تحديد ما يمكن تسميته «بالسعر الدولى للتحويل» International Transfer Price. لذلك يبقى أمر تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية بعيداً عن العولمة أو التدويل، وبالتالى سيخضع لإجتهادات وتوجيهات متخذى القرار وأهدافهم. كما سيؤدى هذا إلى اتساع فجوة التوقعات من المنظورات المحاسبى والمالى بين وجهة نظر القائمين بإعدادها وبين مستخدميها من ناحية، وبالإنتقال من المستوى المحلى إلى المستوى الدولى من ناحية أخرى. بالإضافة إلى أهداف الأطراف المعنية بهذا الأمر.

٨- أن تعارضاً فى المصالح قد ينشأ بين الفروع بسبب مستوى أسعار التحويل. فالفرع الذى يقوم بإنتاج سلعة ما من مصلحته بيعها للفرع الآخر بأعلى سعر فى الوقت الذى يرغب الأخير فى الحصول عليها بسعر منخفض حتى يحقق مركزاً تنافسياً فى السوق الدولى بالإضافة إلى أهداف الربحية والسيولة.

٩- تتعدد المداخل أو الاستراتيجيات والطرق الخاصة بتحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية، إلاّ أن الاستراتيجية التى تعتمد سعر السوق Market - based، وتلك التى تعتمد على التكلفة Cost - based من أكثر الاستراتيجيات تفضيلاً لدى الفروع والشركات العالمية. وأن اللجوء إلى الحكم الشخصى لتحديد أسعار التحويل بين الفروع يؤدى إلى خلق الكثير من المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء والرقابة، كما أن عوامل قانونية قد تحد بدرجة كبيرة من حرية المديرين فى هذا الخصوص.

١٠- إن مسؤولية تحديد أسعار التحويل ستظل محل تنازع اثنين من التوجهات. التوجه الأول هو المركزية، والتوجه الثانى هو سياسة اللامركزية، حيث يسيطر المركز الرئيسى على تحديد أسعار التحويل

لكل فرع من الفروع طبقاً للتوجه الأول، بينما تترك الحرية لمديرى الفروع لتحديد هذه الأسعار طبقاً للتوجه الثانى. وفى كلا الحالتين تبقى درجة الحرية مشروطة بمتغيرات عديدة تأتى على رأس قائمتها الدوافع والأهداف وخصائص السوق والشركة الأم... وغيرها.

١١- مع الأخذ فى الاعتبار المشكلات السابق ذكرها (مثل التعارض فى الأهداف والمصالح بين الفروع والجانب الأخلاقى وما يترتب عليها من اثار سلبية) فإن الكثير من الآثار الحرجة والمشكلات الأخرى قد تنشأ من جراء استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية. فالتأثير على أداء وإنتاجية الفروع، وتعقيد عملية تقييم الأداء للفروع والمديرين أنفسهم، ومعارضة حكومات الدول المضيفة لاستخدام أسعار التحويل كوسيلة لكسر القوانين المحلية والضوابط الحاكمة للتجارة الخارجية، وانخفاض الروح المعنوية للمديرين كنتيجة لعدم ظهور أرباح بسبب استخدام أسعار التحويل أو التلاعب فيها.. وغيرها، تعتبر من بين الآثار أو النتائج السلبية والمشكلات المترتبة على استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية. كما أن الفصل بين معايير تقييم أداء المديرين أو مقاييس وإنتاجية/ ربحية الفروع يمثل ضرورة ملحة.

١٢- فى ظل غياب مواثيق دولية لضبط ممارسات استخدام أسعار التحويل يصبح من المتوقع أن تستمر فروع الشركات العالمية وكذلك مراكزها الرئيسية فى استخدامها فى ظل اتفاقية الجات وحتى اتفاقيات الشراكة.

١٣- فى ضوء ما سبق، فإن توصية قد تفرض نفسها طبقاً لسياق البحث الحالى. وتتلخص هذه التوصية فى أن فهم الدول المضيفة والحكومات المعنية الأخرى للدوافع الاستراتيجية والممارسات المرتبطة باستخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية والآثار السلبية المترتبة عليها يمثل ضرورة لرسم سياسات لتنظيم وتوجيه عملية الرصد والرقابة على الآثار والممارسات الغير مشروعة الناجمة عن استخدام هذه الفروع لأسعار التحويل.

مقترحات لبحوث ميدانية

منهجياً، يمكن القول باختصار، أن نتائج البحث المرجعى تمثل قاعدة معلوماتية أساسية لإجراء العديد من البحوث الميدانية. وثم فإن نتائج البحث الحالى (التى سبق عرض ملخصاً لها) تشكل اثنى عشر اقتراحاً لبحوث قادمة خاصة على الصعيد المصرى أو العربى. ولا يخطئ من يتصور تكوين فريق بحثى للقيام بدراسة ميدانية تشكل النتائج المشار إليها فروضاً لانطلاقها. كما يمكن اقتراح عدد آخر من مشروعات البحوث الميدانية منها الأمثلة الآتية:

١- دراسة تأثير المتغيرات القانونية والاقتصادية فى الدول المضيفة والدولة الأم على استخدام استراتيجيات أسعار التحويل.

٢- دراسة تأثير المتغيرات الفنية وعنصر الحجم والخصائص الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات (العالمية) وفروعها على استخدام أسعار التحويل.

٣- الشروط الموقفية والعوامل الحاكمة لاستخدام أساس السوق، والتكلفة كقواعد لتحديد أسعار التحويل والمبررات العملية لذلك.

٤- تأثير العلاقة بين طبيعة الجنسية، ودرجة الإنتشار الجغرافى، ودرجة التدويل لفروع الشركات العالمية (وخاصة تلك التى تنتمى لشركة ما) على استخدام أسعار التحويل واستراتيجياته البديلة.

٥- الجوانب الضريبية المرتبطة باتخاذ قرارات تحديد واستخدام أسعار التحويل.

٦- تقييم ممارسات حكومات الدول المتقدمة بشأن تنظيم وتوجيه وضبط الممارسات الخاصة باستخدام أسعار التحويل بهدف الخروج منها بدروس مستفادة تمكن الدول النامية من تبنى سياسات تعمل على ترشيد أو الحد من الآثار السلبية لاستخدام فروع الشركات العالمية أسعار التحويل كآلية لتحقيق أهدافها.

٧- الأساليب الفنية لحل المشكلات والتعارضات بين الفروع الناجمة عند استخدام أسعار التحويل.

٨- إمكانية استخدام أسلوب تحليل التكلفة - العائد Cost - Benefit Analysis كقاعدة لتحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية.

وأخيراً، يمكن القول بأن قائمة للمقترحات ليست بالقصيرة يمكن عرضها نظراً لاتساع وتعدد جوانب ومجالات أسعار التحويل وما يرتبط بها من تداعيات وقضايا، كما يجدر بالذكر أن ما عرضه الباحث من مقترحات جاء على سبيل المثال فقط، وأن تضافر جهود المحاسبين والمديرين، ورجال القانون، وخبراء الضرائب، وممثلو الحكومات المعنية يمثل ضرورة بحثية تمكن من الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وعمقاً وتكاملاً في هذا السياق.

المراجـــع

١- محمود المراغى، أرقام تصنع العالم، الكويت: م. العربى، الكتاب الثانى والثلاثون، ١٥ أبريل، ١٩٩٨، ص ١٥٢.

٢- اسماعيل صبرى عبدالله، العولمة والإقتصاد والتنمية العربية، شؤون الأوسط، بيروت، العدد ٧١ أبريل ١٩٩٨، ص ٩٢ - ٩٤.

٣- لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

M. Papanastassiou and R. Pearce, Technology Sourcing and the Strategic role of manufacturing subsidiaries in the U. K.: local competences and Global Competitiveness, Management International Review, Vol. 37, 1 st. Quarter, 1997, pp. 5 - 23.

٤- وصفى عبدالفتاح، انعكاس تطبيقى معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، المؤتمر العلمى الدولى الثالث «معايير المراجعة الدولية وأهمية تطبيقها فى لبنان»، بيروت، نوفمبر ١٩٩٧.

٥- السيد عبد المقصود، محمود سليمان، النظم ومشاكل القياس المحاسبية، الاسكندرية: قسم المحاسبة، كلية التجارة، ١٩٩١، ص ٣٨٥ - ٣٩٣.

6- V. Terpstra and R. Srathy, International Marketing, 7 th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1997, p.p 770 - 771.

7- Ibid., P. 741.

8- M. R. Czinkota, et. al., International Business, 2nd. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1992, p. 426.

9- S. Crow and E. Souls, "Setting the right transfer price" Management Accounting, December, 1994, p. 41.

10- K.R. Bindon, "International Taxation" in J. A. Schweikart, et al., editors, International Accounting: a Case approach, New York: McGraw-Hill, Inc., 1994, p. 493.

11- J.C. Gray, "Interanl Reporting and Flexible Budgeting for Multinational Operations", in J.A. Schweikart, op. cit., pp. 364 - 365.

12- L.H. Radebaugh and S.J. Gray, International Accounting and Multinational Enterprises, 3rd. ed., New York: John Wiley & Sons Inv., 1993, p. 492.

13- Loc. cit.

14- L.H. Radbaugh and S. J. Gray, op. cit., p. 492.

15- Ibid., p. 447.

16- J. Madura, International Financial Management, St. Paul: West Publishing Co., 1986, pp. 551-516.

17- N.Matsuura, International Business: a new era, San Diego: Harcourt B.J., 1991, p. 348.

18- S. Paliwoda, International Marketing, 2nd. ed., Oxford: Butterworth: Heinemann, 1993, p. 277.

نقلاً عن:

- Eitemann, D.K. and Stonehill, A.I., Multinational Business Finance, 4th ed. 1986.

19- Ibid., p. 277.

20- J. Daniels and L. Radebaugh, International Marketing, 4th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995, pp. 552 - 553.

21- M. Czinkota and I. Ronkainen, International Marketing, 4th. ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995, pp. 552 - 553.

22- Hewlett - Packard: "Making Transfer pricing work", Business International, November, 12, 1990.

- "Jousting with the IRS over Transfer prices", Business International, Money Report", June 11, 1990.

23- C. Hill, International Business: Competing in the Global Market place, London: A. Irwin, 1997, p. 579 and p. 559.

24- N. Matsuura, op. cit., p. 349.

25- M.W. Maher, et al., Managerial accounting: An introduction, Methods and uses, 5th ed., Philadelphia: Harcourt Brace C. publishers, 1994, pp. 599 - 600.

26- A. Harrison, "The role of Multinationals in economic development", Columbia Journal of World Business, vol. XXIX, No. 4, Winter, 1994, pp. 6 - 11.

27- N. Matsuura, Loc. cit.

- M. Czinkota and I. Ronkainen, Loc. cit.

28- C. Philips, et. al., International Marketing strategy: Analysis, Development and Implemantation, London: Routledge, 1995, p. 394 - 441.

29- Ibid., p. 441.

30- V. Terpstra and R. Sarathy, International marketing, op. cit., p. 747.

31- W. M. Abdallah, «How to motivate and evaluate managers with international transfer pricing systems», Managment International Reveiw (Mir), Vol. 29, 1989, pp. 65 - 71. see also, M. Czinkota and I. Ronkainem, op. cit., p. 552.

32- I. O. Burns, «Transfer pricing decisions in U. S. Multinational corporations» Journal of International Business studies, vol. ``, Fall 1980, pp. 23 - 39.

33- W. Cats - Baril, et al., Transfer pricing in a Dynamic market, Management Accounting, Vol. 69, no. 8, 1988, pp. 30 - 33.

34- S. Paliwoda, International Marketing, 2 nd. ed. Oxford: Butter-worth Heinemann, 1993, p. 279.

35- S. T. Cavusgil, Marketing Strategies for Global Growth and Competitiveness, Now York: Business International Cor., 1990, pp. 57 - 70.

36- S. T. Cavusgil, «Pricing for global Markets», Columbia Journal of world Business, Vol. 31, No. 4, winter, 1996, pp. 66 - 78.

37- Ibid., p. 71.

38 M. F. Al - Eryani, et al., «Transfer pricing Determinants of U. S. Multinationals», Journal of International Business studeis, vol. 21, No. 3, 1990, pp. 409 - 425.

39- J. L. Luft and R. Libby, «Profit Comparisons, market prices and managers, judgments about negotiated transfer prices», The Accounting Review, vol. 72, no. 2, April, 1997, pp. 217 - 229.

40- J. Daniels and L. Radebaugh, op. cit., p. 740.

41- S. T. Cavusgil, Pricing for Global Markets, op. cit., pp. 75 - 76.

42- M. Czinkota, et al., International Business, 3 rd ed., Fort Worth: harcourt Brace Co. Pub., 1994, p. 467.

43- M. Czinkota and J. Ronkainen, International Marketing, 4 th. ed., Fort Worth: The dryden Press, 1995, pp. 556 - 557.

44- S. T. Cavusgil, «Pricing for Global Market», op. cit., p. 77.

45- R. Halperin and B. Srinidhi, «U. S. Income Tax Transfer Pricing Rules for Intangibles as Approximations of Arm's Length

Pricing», The Accounting Review», Vol. 71, No. 1, January, 1996, pp. 61 - 74.

46- S. R. Plasschaert, op. cit., p. 43.

47- J. Elliott, «International Transfer Pricing: the Consultative Document», Management Accounting, Vol. 76, No. 3, March, 1998, pp. 34 - 35.

48- W. Gaul and U. Lutz, «Pricing in International Matrketing and Western European Economic Integration», Management International Review, Vol. 34. No. 2, 1994, pp. 101 - 124.

49- Ibid., p. 121.

50- C. Hill, International Business: Competing in the Global market place, op. cit., p. 557.

51- J. Kelly, «Administrators Prepare for more efficient future», Financial Times Survey: World Taxation, February, 24, 1995, p. 9.

51- J. Kelly, «Administrators prepare for more efficient future», Financial Times Survey: World Taxation, February, 24, 1995, p. 9.

52- C. Hill, op. cit., pp. 557 - 559.

53- S. T. Cavusgil, Pricing for Global Market, op. cit., p. 77.

٥٤- صلاح شلبى، العضوية فى منظمة التجارة العالمية وتنفيذ الاتفاقيات التجارية الدولية، القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادى، العدد ١٢٣، أبريل ١٩٩٨، ص ٨٠.

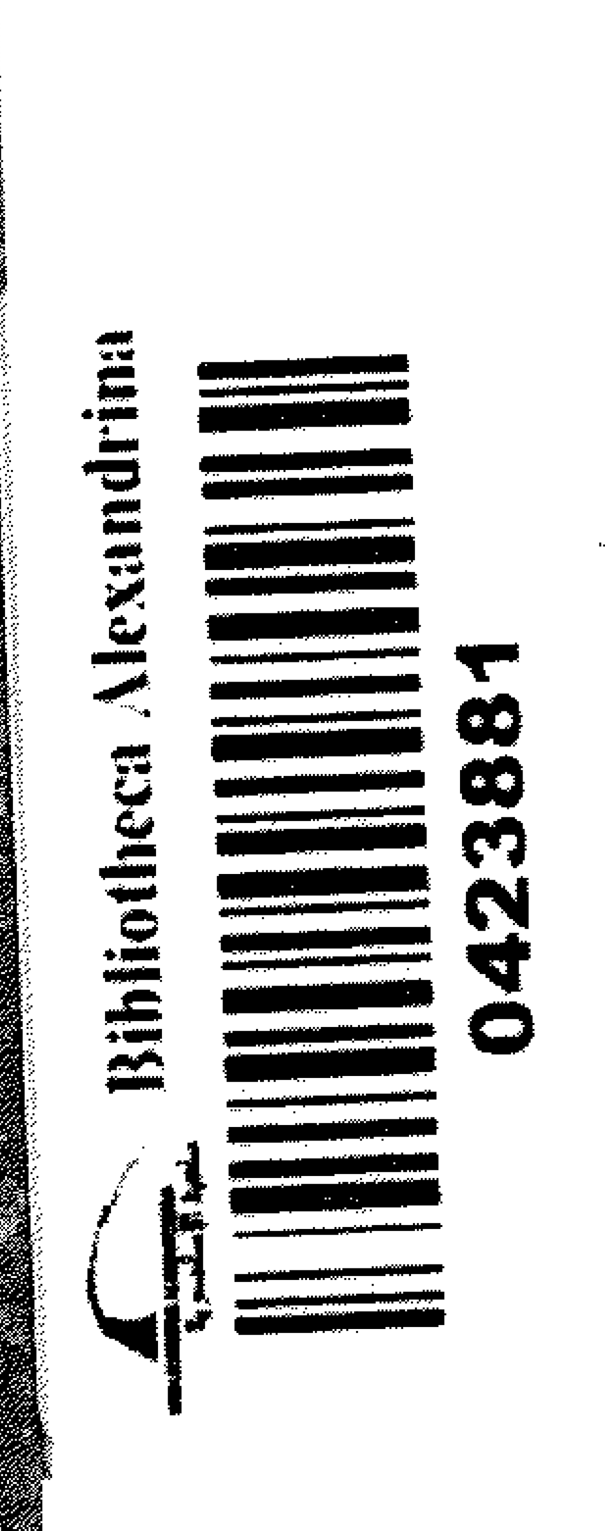
٥٥- حامد سلطان وآخرون، القانون الدولى العام، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى ١٩٨٦، ص ٢٦ - ٣٠.

٥٦- لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى: الشاذلى العيارى، إعلان برشلونة: تحليل نقدى على ضوء اتفاقية الشراكة الأوروبية التونسية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد الخامس، ١٩٩٦، ص ٢٧، ص ٣١.

٥٧- البنك الأهلى المصرى، النشرة الاقتصادية، العدد الثانى، المجلد الخمسون، ١٩٩٧، ص ٢٣.

58- R. W. Adle, «Transfer Pricing for World - Class Manufacturing», Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, 1996, pp. 69 - 75.

إيداع محلى	١٠٦٢٥ - ٢٠٠١
ترقيم دولى	ISBN
	977 - 328 - 068 - 3


Bibliotheca Alexandrina
04238881